

ANNEXES

Annexe I : Processus de décision idéal : vendeur (Sowaccess, 2011)**> Vendeur**

Annexe II : Exemples de questions émotionnelles qui peuvent se poser par le cédant durant la transmission



Le tableau ci-dessous reprend à titre d'exemple les questions qui peuvent se présenter pendant la transmission.

EXEMPLES DE QUESTIONS ÉMOTIONNELLES PENDANT LA TRANSMISSION

L'entrepreneur	• L'entreprise survivra-t-elle sans moi ? • Que vais-je faire de tout ce temps libre ? • Ai-je assez d'argent pour profiter de ce temps libre ? • Mes enfants peuvent-ils et veulent-ils reprendre la société ? • Est-ce je peux passer le flambeau à mes enfants ?
Le conjoint	• Mon conjoint pourra-t-il un jour prendre congé de l'entreprise ? • Mon conjoint va-t-il à présent rester tout le temps à ne rien faire à la maison ? • Pouvons-nous enfin faire ce tour du monde ?
Les enfants	• Comment réagiront mes parents si je leur dis que je ne veux pas reprendre la société ? • Aurai-je suffisamment de liberté d'action ou mes parents resteront-ils les patrons ? • Le personnel m'acceptera-t-il ? • Qu'en pensent mes frères et sœurs ?
Le personnel	• Mon emploi sera-t-il assuré si l'entreprise est vendue ? • Ai-je aussi une chance de racheter l'entreprise ? • Le fils du patron sera-t-il capable de diriger l'entreprise ?

Annexe III : Questionnaire soumis à Monsieur X

Monsieur X

Questionnaire : Transmettre son entreprise

Ce questionnaire a pour objectif d'identifier vos attentes, votre état d'esprit dans l'hypothèse de la transmission de votre entreprise. Dans ce questionnaire, vous serez interrogés sur les différents aspects de la transmission d'entreprise.

Le domaine d'activité

1. Combien d'années d'expérience avez-vous dans ce domaine d'activité ?

- ☐ Moins d'un an
☐ Entre 1 et 5 ans
☐ Entre 5 et 10 ans
☒ Plus de 10 ans

2. Quel est, selon vous, votre niveau de connaissance du métier ?

- ☐ Très bonne
☒ Bonne
☐ Moyenne
☐ Insuffisante

3. Quelle formation avez-vous suivie durant votre cursus scolaire ?

..... Ingénieur Industrie..... Electro-Mécanicien.....

4. Quelle est la principale motivation par rapport à votre entreprise ?

- ☐ Le confort financier
☐ Exercer une activité qui vous passionne
☒ Être votre propre patron
☐ Autre :

5. En moyenne, combien d'heures travaillez-vous par semaine ?

- ☐ Moins de 40 heures par semaine
☒ Entre 40 heures et 60 heures par semaine
☐ Plus de 60 heures par semaine

6. En dehors de votre poste de gérant d'entreprise, avez-vous des hobbies ?

- ☒ Oui
☐ Non

7. Dans le cas d'une transmission de votre entreprise, avez-vous des secrets, des savoir-faire techniques à transmettre au repreneur ?

☒ Oui

☐ Non

8. L'exercice de votre activité nécessite-t-elle des connaissances pointues ?

☒ Oui

☐ Non

Le personnel

9. Concernant votre personnel, comment estimez-vous leur connaissance du domaine professionnel ?

☐ Très bonne

☒ Bonne

☐ Moyenne

☐ Insuffisante

10. Est-ce qu'un membre de votre personnel est autant qualifié que vous dans ce domaine ?

☒ Oui

☐ Non

11. Comment considérez-vous l'emploi au sein de votre entreprise durant ces trois dernières années ?

☐ Stable

☐ En hausse

☒ En baisse

12. En moyenne, votre personnel est-il proche de l'âge de la retraite ?

☐ Oui

☒ Non

13. Si vous remettez votre entreprise à un tiers acquéreur, pensez-vous que certains membres de votre personnel quitteront l'entreprise après votre départ ? (si non, passez à la question 15)

☐ Oui

☒ Non

14. Si oui, pourquoi ?

.....

L'entreprise et le marché

15. Votre entreprise a-t-elle fait face à de gros changements externes durant ces dernières années ? (nouveaux concurrents, nouvelles technologies, nouvelles lois, nouvelles attentes du client, etc.). Si oui, lesquels ?

☒ Oui.

Lesquels ?

Concurrence étrangère au public cible

☐ Non

16. Ces changements ont-ils eu un impact significatif sur votre activité ?

☒ Oui

☐ Non

17. Le marché sur lequel se trouve votre activité, est selon vous :

☐ En croissance

☐ Constant

☒ En décroissance

☐ Aucune idée

18. Quelle place occupe votre entreprise sur le marché ?

☐ Leader (vous êtes spécialisé dans votre domaine)

☐ Bonne (vous êtes bien situé, avec de la concurrence tout de même)

☒ Moyenne (forte concurrence, vous devez rester sur vos gardes)

☐ Difficile (très forte concurrence et vous avez du mal à y faire face)

☐ Aucune idée

19. Les objectifs que vous vous êtes fixés pour votre entreprise sont :

☐ À court terme (une année à la fois)

☒ À court et moyen terme (dans les trois prochaines années)

☐ À long terme (entre 5 et 10 ans)

☐ Vous n'en avez pas spécialement

20. Votre chiffre d'affaire durant les trois dernières années :

☐ Est en croissance

☐ Est constant

☒ Est en diminution

21. Votre chiffre d'affaire provient généralement :

☐ D'un gros client

☒ De plusieurs clients importants

☐ D'un certain nombre de petits clients

22. Avez-vous des clients qui vous restent fidèles depuis des années ?

- ☒ Oui
☐ Non
☐ Aucune idée

23. Quels sont les points forts de votre entreprise ?

- ☒ La qualité du service offert
☐ Les prix de vente
☐ Le lieu d'activité
☐ Les délais offerts aux clients
☐ Autres :

24. Selon vous, le lieu où vous exercez votre activité est-il important pour la bonne continuité de l'entreprise ?

- ☐ Oui
☒ Non

25. Avez-vous déjà réfléchi à la question de la transmission de votre entreprise ?

- ☒ Oui, vous êtes au cœur d'une réflexion intensive sur le sujet
☐ Oui, je m'informe pour l'avenir
☐ Non

26. Si oui, quelles en sont les raisons ?

- ☐ Le désir de transmettre son activité
☐ Vous n'appréciez plus votre travail
☒ Vous atteignez l'âge de la retraite
☐ Vous avez des difficultés financières
☐ Vous vivez un conflit entre actionnaires
☐ Vous avez des problèmes de santé
☐ Autres :

27. Après l'éventuelle transmission de votre entreprise, avez-vous déjà pensé à ce que vous allez faire par la suite ?

- ☐ Oui, une autre activité professionnelle
☒ Oui, autres : *Hobbies + autre activité "loisir",*
☐ Non

28. Dans le contrat de cession de votre entreprise, auriez-vous des désirs particuliers tels que :

- ☒ Le maintien du personnel
☐ Le maintien de la localisation de vos activités
☐ Aucuns désirs particuliers
☐ Autres :

29. Dans le cas d'une éventuelle transmission, avez-vous pensé à transmettre votre entreprise à un membre de votre personnel ?

- ☒ Oui
☐ Non

30. Idem, mais à un membre de votre famille ?

- ☒ Oui
☐ Non

31. À l'heure actuelle, pensez-vous ou êtes-vous prêt à éventuellement transmettre votre entreprise ? (Si non, passez à la question 32- si oui, passez à la question 33)

- ☒ Oui
☐ Non

32. Quelles sont les raisons pour lesquelles vous auriez du mal à transmettre votre entreprise ?

.....
.....
.....
.....

33. Si oui, dans quel délai souhaiteriez-vous remettre votre entreprise ?

- ☐ Moins de deux ans
☒ Deux ans ou plus

34. Avez-vous pensé à l'option de la liquidation de votre entreprise ?

- ☒ Oui
☐ Non

35. Quel âge avez-vous ?

- ☐ Moins de 30 ans
☐ Entre 30 et 39 ans
☐ Entre 40 et 49 ans
☒ Entre 50 et 59 ans
☐ 60 ans et plus

Annexe IV : Questionnaire soumis à Monsieur Y

Monsieur Y

Questionnaire : Transmettre son entreprise

Ce questionnaire a pour objectif d'identifier vos attentes, votre état d'esprit dans l'hypothèse de la transmission de votre entreprise. Dans ce questionnaire, vous serez interrogés sur les différents aspects de la transmission d'entreprise.

Le domaine d'activité

1. Combien d'années d'expérience avez-vous dans ce domaine d'activité ?

- ☐ Moins d'un an
☐ Entre 1 et 5 ans
☐ Entre 5 et 10 ans
☒ Plus de 10 ans

2. Quel est, selon vous, votre niveau de connaissance du métier ?

- ☒ Très bonne
☐ Bonne
☐ Moyenne
☐ Insuffisante

3. Quelle formation avez-vous suivie durant votre cursus scolaire ?

INFORMATICIEN - Niveau sup. type cours

4. Quelle est la principale motivation par rapport à votre entreprise ?

- ☐ Le confort financier
☒ Exercer une activité qui vous passionne
☐ Être votre propre patron
☐ Autre :

5. En moyenne, combien d'heures travaillez-vous par semaine ?

- ☐ Moins de 40 heures par semaine
☒ Entre 40 heures et 60 heures par semaine
☐ Plus de 60 heures par semaine

6. En dehors de votre poste de gérant d'entreprise, avez-vous des hobbies ?

- ☒ Oui
☐ Non

7. Dans le cas d'une transmission de votre entreprise, avez-vous des secrets, des savoir-faire techniques à transmettre au repreneur ?

- ☒ Oui
☐ Non

8. L'exercice de votre activité nécessite-t-elle des connaissances pointues ?

- ☒ Oui
☐ Non

Le personnel

9. Concernant votre personnel, comment estimez-vous leur connaissance du domaine professionnel ?

- ☒ Très bonne
☐ Bonne
☐ Moyenne
☐ Insuffisante

10. Est-ce qu'un membre de votre personnel est autant qualifié que vous dans ce domaine ?

- ☒ Oui
☐ Non

11. Comment considérez-vous l'emploi au sein de votre entreprise durant ces trois dernières années ?

- ☒ Stable
☐ En hausse
☒ En baisse

12. En moyenne, votre personnel est-il proche de l'âge de la retraite ?

- ☐ Oui
☒ Non

13. Si vous remettez votre entreprise à un tiers acquéreur, pensez-vous que certains membres de votre personnel quitteront l'entreprise après votre départ ? (si non, passez à la question 15)

- ☐ Oui
☒ Non

14. Si oui, pourquoi ?

.....

L'entreprise et le marché

15. Votre entreprise a-t-elle fait face à de gros changements externes durant ces dernières années ? (nouveaux concurrents, nouvelles technologies, nouvelles lois, nouvelles attentes du client, etc.). Si oui, lesquels ?

- ☒ Oui. Mondialisation (concurrence internationale "bas prix") Lesquels ?
☐ Non

16. Ces changements ont-ils eu un impact significatif sur votre activité ?

- ☒ Oui
☐ Non

17. Le marché sur lequel se trouve votre activité, est selon vous :

- ☐ En croissance
☐ Constant
☒ En décroissance
☐ Aucune idée

18. Quelle place occupe votre entreprise sur le marché ?

- ☒ Leader (vous êtes spécialisé dans votre domaine)
☐ Bonne (vous êtes bien situé, avec de la concurrence tout de même)
☐ Moyenne (forte concurrence, vous devez rester sur vos gardes)
☐ Difficile (très forte concurrence et vous avez du mal à y faire face)
☐ Aucune idée

19. Les objectifs que vous vous êtes fixés pour votre entreprise sont :

- ☒ À court terme (une année à la fois)
☐ À court et moyen terme (dans les trois prochaines années)
☐ À long terme (entre 5 et 10 ans)
☐ Vous n'en avez pas spécialement

20. Votre chiffre d'affaire durant les trois dernières années :

- ☐ Est en croissance
☐ Est constant
☒ Est en diminution

21. Votre chiffre d'affaire provient généralement :

- ☐ D'un gros client
☒ De plusieurs clients importants
☐ D'un certain nombre de petits clients

22. Avez-vous des clients qui vous restent fidèles depuis des années ?

- ☒ Oui
☐ Non
☐ Aucune idée

23. Quels sont les points forts de votre entreprise ?

- ☒ La qualité du service offert
☐ Les prix de vente
☐ Le lieu d'activité
☐ Les délais offerts aux clients
☐ Autres :

24. Selon vous, le lieu où vous exercez votre activité est-il important pour la bonne continuité de l'entreprise ?

- ☐ Oui
☒ Non

25. Avez-vous déjà réfléchi à la question de la transmission de votre entreprise ?

- ☐ Oui, vous êtes au cœur d'une réflexion intensive sur le sujet
☒ Oui, je m'informe pour l'avenir
☐ Non

26. Si oui, quelles en sont les raisons ?

- ☐ Le désir de transmettre son activité
☐ Vous n'appréciez plus votre travail
☒ Vous atteignez l'âge de la retraite
☐ Vous avez des difficultés financières
☐ Vous vivez un conflit entre actionnaires
☐ Vous avez des problèmes de santé
☐ Autres :

27. Après l'éventuelle transmission de votre entreprise, avez-vous déjà pensé à ce que vous allez faire par la suite ?

- ☐ Oui, une autre activité professionnelle
☒ Oui, autres :loisirs.....
☐ Non

28. Dans le contrat de cession de votre entreprise, auriez-vous des désirs particuliers tels que :

- ☒ Le maintien du personnel
☐ Le maintien de la localisation de vos activités
☐ Aucuns désirs particuliers
☐ Autres :

29. Dans le cas d'une éventuelle transmission, avez-vous pensé à transmettre votre entreprise à un membre de votre personnel ?

- ☒ Oui
☐ Non

30. Idem, mais à un membre de votre famille ?

- ☐ Oui
☒ Non

31. À l'heure actuelle, pensez-vous ou êtes-vous prêt à éventuellement transmettre votre entreprise ? (Si non, passez à la question 32- si oui, passez à la question 33)

- ☒ Oui
☐ Non

32. Quelles sont les raisons pour lesquelles vous auriez du mal à transmettre votre entreprise ?

.....
.....
.....
.....

33. Si oui, dans quel délai souhaiteriez-vous remettre votre entreprise ?

- ☐ Moins de deux ans
☒ Deux ans ou plus

34. Avez-vous pensé à l'option de la liquidation de votre entreprise ?

- ☐ Oui
☒ Non

35. Quel âge avez-vous ?

- ☐ Moins de 30 ans
☐ Entre 30 et 39 ans
☐ Entre 40 et 49 ans
☒ Entre 50 et 59 ans
☐ 60 ans et plus

Annexe V : Bilan et compte de résultat de la société S.A. Euremi (BNB)

BILAN de la SA Euremi			
	2012	2013	2014
ACTIF	2 698 915	2 440 912	1 854 679
Actifs immobilisés	90 056	75 919	13 211
Frais d'Etablissement	-	-	-
Immobilisation incorporelles	8 000	8 200	2 100
Immobilisation corporelles	22 056	11 688	11 111
Terrains et constructions	-	-	-
Installations, machins et outillage	1 100	-	-
Mobilier et matériel roulant	20 956	11 688	11 111
Location-financement	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	-	-	-
Immobilisations en cours et acomptes versés	-	-	-
Immobilisation financières	60 000	56 031	-
Actifs circulants	2 608 859	2 364 993	1 841 468
Créances à plus d'un an	-	-	-
Stock et commandes en cours	-	-	-
Créances à un an au plus	709 123	314 924	302 920
Créances commerciales	543 952	246 758	269 469
Autres créances	165 171	68 166	33 451
Placements de trésorerie	1 855 210	1 828 987	1 207 910
Valeurs disponibles	16 323	195 468	299 653
Comptes de régularisation	28 203	25 614	30 985
TOTAL	2 698 915	2 440 912	1 854 679
PASSIF	2 698 915	2 440 912	1 854 679
Capitaux propres	1 584 711	577 553	1 303 359
Capital	120 000	120 000	777 000
Réserves	1 464 711	457 553	526 359
Plus-value de réévaluation	-	-	-
Subsides en capital	-	-	-
Provisions et impôt différés	-	-	-
Provision pour risques et charges	-	-	-
Impôts différés	-	-	-
Dettes	1 114 204	1 863 359	551 320
Dettes à plus d'un an	-	-	-
Dettes à un an au plus	933 837	1 676 115	551 161
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	-	-	-
Dettes financières	114 918	-	-
Dettes commerciales	566 191	459 093	548 410
Acomptes sur commandes	-	-	-
Dettes fiscales, salariales et sociales	252 728	195 022	1 751
Autres dettes	-	1 022 000	1 000
Comptes de régularisation	180 367	187 244	159
TOTAL	2 698 915	2 440 912	1 854 679

COMPTE DE RESULTATS de la SA Euremi			
	2012	2013	2014
Chiffres d'affaires	-	-	-
Approvisionnements et services	-	-	-
Marge brute	228 332	113 573	158 307
Rémunérations & charges sociales	2 640		
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	14 368	16 468	21 108
Réduction de valeur sur actifs circulants	-	-	-
Provisions pour risques et charges	-	-	-
Autres charges d'exploitation	5 946	5 265	3 386
Résultat d'exploitation	205 378	91 840	133 813
Résultat financier	19 429	17 128	19 419
Produits financiers	29 827	24 684	23 063
Charges financières	10 398	7 556	3 644
Résultat exceptionnel	-	-	-45 074
Produits exceptionnels	-	-	-
Charges exceptionnelles	-	-	45 074
Résultat brut	224 807	108 968	108 158
Impôt	53 856	21 126	39 352
Bénéfice net	170 951	87 842	68 806
Transfert aux réserves immunisées	-	-	-
Bénéfice de l'exercice à affecter	170 951	87 842	68 806

Annexe VI : Bilan et compte de résultats de la SPRL Emi (BNB)

BILAN de la SPRL Emi			
	2012	2013	2014
ACTIF	1 211 760	1 397 099	1 654 119
Actifs immobilisés	471 132	523 778	495 096
Frais d'Etablissement	-	-	-
Immobilisation incorporelles	-	-	-
Immobilisation corporelles	137 682	190 328	161 646
Terrains et constructions	107 893	180 825	154 520
Installations, machins et outillage		173	86
Mobilier et matériel roulant	29 789	9 330	7 040
Location-financement			
Autres immobilisations corporelles			
Immobilisations en cours et acomptes versés			
Immobilisation financières	333 450	333 450	333 450
Actifs circulants	740 628	873 321	1 159 023
Créances à plus d'un an	-	-	-
Stock et commandes en cours	-	-	-
Créances à un an au plus	172 171	291 302	501 615
Créances commerciales	123 094	277 495	491 113
Autres créances	49 077	13 807	10 502
Placements de trésorerie	542 205	548 907	595 928
Valeurs disponibles	24 025	28 436	60 405
Comptes de régularisation	2 227	4 676	1 075
TOTAL	1 211 760	1 397 099	1 654 119
PASSIF	1 211 760	1 397 099	1 654 119
Capitaux propres	1 022 672	367 026	1 423 410
Capital	60 000	60 000	703 500
Réserves	810 642	154 996	567 880
Plus-value de réévaluation	152 030	152 030	152 030
Subsides en capital	-	-	-
Provisions et impôt différés	-	-	-
Provision pour risques et charges	-	-	-
Impôts différés	-	-	-
Dettes	189 088	1 030 073	230 709
Dettes à plus d'un an	-	-	-
Dettes à un an au plus	188 964	1 030 005	230 641
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	-	-	-
Dettes financières	-	1 073	
Dettes commerciales	103 314	126 460	47 358
Acomptes sur commandes	-	-	-
Dettes fiscales, salariales et sociales	85 632	258 972	62 491
Autres dettes	18	643 500	120 792
Comptes de régularisation	124	68	68
TOTAL	1 211 760	1 397 099	1 654 119

COMPTE DE RESULTATS de la SPRL Emi			
	2012	2013	2014
<u>Chiffres d'affaires</u>	-	-	-
Approvisionnements et services	-	-	-
<u>Marge brute</u>	<u>891 667</u>	<u>830 110</u>	<u>868 888</u>
Rémunérations & charges sociales	718 439	686 054	634 060
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	38 980	49 028	32 660
Réduction de valeur sur actifs circula	-	-	-
Provisions pour risques et charges	-	-	-
Autres charges d'exploitation	17 795	16 854	11 695
<u>Résultat d'exploitation</u>	<u>116 453</u>	<u>78 174</u>	<u>190 473</u>
<u>Résultat financier</u>	<u>4 773</u>	<u>7 315</u>	<u>369 337</u>
Produits financiers	5 323	7 779	369 857
Charges financières	550	464	520
<u>Résultat exceptionnel</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Produits exceptionnels	-	-	-
Charges exceptionnelles	-	-	-
<u>Résultat brut</u>	<u>121 226</u>	<u>85 489</u>	<u>559 810</u>
Impôt	32 394	26 135	26 926
<i>Bénéfice net</i>	88 832	59 354	532 884

Annexe VII : Guide d'entretien

Monsieur/Madame, je réalise un mémoire sur la transmission d'entreprise et le rôle du professionnel. Pour l'ensemble de ces questions, le point de vue du cédant lors d'une transmission d'entreprise est abordé, ainsi que le rôle du professionnel dans cette démarche et principalement la mission d'évaluation d'une entreprise. Le but de ces questions est d'identifier les difficultés et les pièges à éviter pour un professionnel, lors de l'établissement d'un dossier de transmission d'entreprise (PME en particulier).

Questions :

1. Pouvez-vous me décrire en quelques mots votre fonction au sein de [...] ?
2. Avez-vous déjà réalisé une transmission d'entreprise, ou vous réalisez seulement des évaluations d'entreprises ?
3. Lors de l'évaluation d'une société, comment évaluez-vous généralement la valeur du fonds de commerce ?
4. Quels types de cession d'entreprises réalisez-vous le plus souvent : cession à un membre de la famille, cession à un membre du personnel, ou cession à un tiers acquéreur ?
5. Lors du premier contact avec le potentiel cédant, est-ce que certaines difficultés se présentent à vous ? Si oui, lesquelles ?
6. Constatez-vous souvent chez le cédant une réticence à transmettre son entreprise, car il reste attaché à son entreprise (aspect affectif de la revente) ? Dans ce cas-ci, comment répondez-vous à son inquiétude ?
7. Quelles sont les difficultés éventuelles que vous éprouvez lors de l'élaboration du plan de cession de la société ?
8. Une fois que le cédant est prêt à vendre son entreprise, il faut préparer l'entreprise à la vente, comment procédez-vous et quelles difficultés rencontrez-vous lors de cette étape ?

9. L'étape de la valorisation de l'entreprise est bien évidemment importante. Quelles difficultés rencontrez-vous lors de l'application de chacune des méthodes d'évaluation ? lors d'une valorisation complète de l'entreprise ?
10. Lors de la préparation du mémorandum d'informations constitué par le vendeur, rencontrez-vous souvent des clients réticents au fait de fournir des informations sur leur entreprise ? Même question pour la constitution de la « data room » ?
11. Lorsque vous êtes à la recherche d'acheteurs potentiels, comment procédez-vous ? Quels sont les freins éventuels au bon déroulement de cette étape ?
12. Lors des négociations avec l'acquéreur potentiel, quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?
13. Une fois la lettre d'intention signée, avez-vous déjà rencontré des problèmes par la suite ? Le vendeur qui ne respecte pas le contrat, ou dans le cas contraire l'acheteur ?
14. Une fois les négociations abouties, la convention de cession doit être préparée, éprouvez-vous certaines complications à ce stade de la transmission de l'entreprise ?
15. Avez-vous certains points importants à ajouter, que j'aurais omis d'aborder ?
16. En règle générale, pour vous, quels sont les pièges et les difficultés que vous rencontrez lorsque vous établissez un dossier de transmission d'entreprise complet ?
17. Pouvez- vous m'expliquer un peu la notion de cash excédentaire ?

Merci d'avoir consacré votre temps pour répondre à mes questions. Je vous en remercie.

Bien à vous,

Céline Jourquin

Annexe VIII : Résumé de l'interview de Monsieur Relekom, directeur de la G.A.M.

- ✓ Lieu : Interview téléphonique
- ✓ Date : 27 mai 2015
- ✓ Durée : 33 minutes 27 secondes

- **Présentation de l'interlocuteur**

Monsieur Michel Relekom est directeur de la G.A.M. Son équipe est spécialisée dans la transmission d'entreprises et de commerces, au niveau national et international. Ce dernier possède une expérience de management dans le monde des banques d'affaires, une seconde expérience dans le « Management financier » en tant qu'administrateur de société, et il est agréé par l'institut professionnel des agents immobiliers. Il est également membre de la chambre de commerce et de l'industrie belge. Suite à une longue carrière dans le secteur bancaire, ce dernier s'est lancé il y a quelques années dans la transmission d'entreprises, en créant sa propre société. Celui-ci réalise en général des cessions d'entreprises à des tiers, c'est leur spécialité.

- **Difficultés rencontrées avec le cédant**

Michel Relekom met l'accent sur un point très important à son sens avant de débiter un dossier de transmission d'entreprise : être certain que le cédant a un vrai projet de cession. Le cédant pourrait, soit prendre sa retraite, ou se diriger vers une autre activité professionnelle. Généralement, la G.A.M. effectue 80% de cessions pour cause de retraite.

Selon lui, il faut absolument s'assurer que le client est effectivement vendeur, car si le processus de cession en cours se rompt, le travail effectué par le professionnel n'est pas rémunéré. Cela constitue un piège à éviter pour le professionnel. Celui-ci doit donc bien informer et analyser les attentes de son client avant de se lancer dans un contrat de cession.

Toujours selon les dires de Monsieur Relekom, le processus de cession d'une entreprise débute par une analyse psychologie du client. Selon lui, une cession est composée de 80% de psychologie et de 20% de technique, tant au niveau du cédant que du repreneur.

- **Préparation de l'entreprise à la cession**

Lors de l'élaboration du plan de cession, Monsieur Relekom constate une première difficulté qui réside dans la valorisation de la société. Évaluer une entreprise d'une personne y ayant travaillé toute sa vie est très dur, car il faut rester pragmatique et réaliste avec le marché. Le professionnel reste dans l'évaluation sur base de comptes de résultats, de bilans, etc., car la partie émotionnelle de la cession ne se chiffre pas. Les heures de travail du gérant qui a travaillé pendant 20 à 30 ans, voire plus, dans son entreprise, ne sont pas valorisées. Il reste difficile au professionnel de faire comprendre cela au cédant.

Concernant la préparation de l'entreprise pour une bonne valorisation, selon notre interlocuteur, celle-ci se réalise en faisant un nettoyage complet du bilan, c'est-à-dire, des comptes de l'entreprise, des comptes courants des administrateurs, gérants et autres, des passifs et actifs, des frais indirects, des frais de personnels, des frais en rapport avec l'exploitation, etc. Cependant, il faut être attentif au goodwill de la société qui est difficile à chiffrer pour le professionnel. Selon Monsieur Relekom, il faut avoir une certaine expérience pour chiffrer un goodwill et valoriser une entreprise.

- **Évaluation du fonds de commerce**

Pour Monsieur Relekom, la valeur d'un fonds de commerce dépend de l'analyse de l'exploitation de l'entreprise à céder. Un certain nombre de facteurs rentrent en compte pour l'évaluation de ce fonds de commerce, comme les amortissements du matériel, la valeur intrinsèque de l'actif d'exploitation, etc. Cependant, une valeur de rentabilité doit toujours être prise en compte dans le calcul de cette valeur. Par expérience, Monsieur Relekom estime que la valeur du fonds de commerce doit être inférieure à la valeur du patrimoine, ainsi que la valeur de rentabilité. Cette valeur reste tout de même liée au secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise. En effet, Monsieur Relekom affirme que des formules adéquates sont utilisées, en fonction du secteur dans lequel on se trouve, pour calculer le fonds de commerce.

Selon Michel Relekom, le fonds de commerce s'évalue en fonction du secteur d'activité de la société, de son futur, de son comportement et de la région dans laquelle elle se situe. Effectivement, une entreprise qui subit fortement la crise économique (exemple, les sociétés informatiques en l'an 2000 ont beaucoup souffert de la crise économique), sera forcément moins bien évaluée qu'une entreprise en pleine croissance. Il est donc important de suivre l'actualité économique et sectorielle pour pouvoir évaluer au mieux le fonds de commerce d'une entreprise.

- **Valorisation de l'entreprise**

Monsieur Relekom utilise souvent un mix de la méthode patrimoniale et de la méthode de rentabilité dans les valorisations d'entreprises qu'il réalise. Mais, cette valorisation reste toujours variable en fonction du secteur d'activité de la société. Des formules différentes sont applicables. Chaque secteur possède des formules adéquates à appliquer, ou des corrections spécifiques à réaliser sur le bilan. Comme dit précédemment, il faut également tenir compte du passé du secteur, de son évolution sur le marché, ou de son déclin. En conclusion, aucune méthode spécifique n'est établie, les méthodes théoriques se modélisent en fonction du secteur de la société à valoriser et de nombreux facteurs économiques entrent en compte.

- **Recueil d'informations**

Aucune difficulté ne se présente, pour Monsieur Relekom, concernant la constitution du memorandum d'informations. Il considère que, dès le départ, il faut être clair et transparent avec le client. Si celui-ci est vendeur, il doit être certain de vouloir vendre son entreprise. Selon lui, le memorandum d'informations doit être clair et concis. Cela ne sert à rien de faire une littérature, il faut aller à l'essentiel. L'élément essentiel de ce recueil d'informations est la prise de connaissance de la société sur le terrain avec le cédant. Il y a aussi la valeur, la rentabilité, etc. qui doivent être prises en compte dans ce recueil. Similairement, la constitution d'un business plan est pour lui inutile, car selon son expérience aucun business plan n'a jamais été sincère à cause des différents événements économiques et politiques. Il donne alors comme conseil au cédant, de ne pas se lancer dans la réalisation d'un business plan, car ce n'est pas le vendeur qui doit faire cela, mais bien l'acquéreur.

- **Recherche d'acheteurs et les négociations**

Michel Relekom participe à toutes les étapes de la transmission d'entreprise, c'est-à-dire, de la valorisation au closing final. Il gère donc les aspects fiscaux, sociaux, la due diligence, les négociations, etc. Il offre un service complet à ses clients. Pour ceci, aucune difficulté n'est rencontrée, cependant, le prix de vente de l'entreprise reste toujours un sujet sensible, il y a toujours manière à discuter sur ce sujet.

- **La cession et l'après cession**

Une fois la lettre d'intention signée, certaines difficultés peuvent se rencontrer entre le cédant et le repreneur. Cependant, Monsieur Relekom affirme que, si la mission est bien cadrée aucun problème ne devrait se rencontrer. Effectivement, selon lui, avant de s'engager

dans ce processus, il faut avoir une attitude correcte. Le profil financier du cédant et du repreneur doit être bien ciblé et établi. Le professionnel perd son temps si le repreneur n'a aucunement les capacités financières pour faire cette transaction. En conclusion, le professionnel et le cédant doivent s'assurer des capacités financières, mais aussi intellectuelles, commerciales et stratégiques, du repreneur.

- **Expérience du professionnel**

Un dernier point que Monsieur Relekom a souhaité pointer, est l'importance de ce métier, le professionnalisme, le réseau tissé, la discrétion et la confidentialité. Un cédant doit bien se faire entourer par des professionnels de la transmission d'entreprise. Pour lui, un expert-comptable, un comptable, un réviseur d'entreprise, etc. sont compétents dans ce domaine, mais cela restera une valorisation théorique de la société et ils n'appliqueront peut-être pas les correctifs adéquats concernant le marché, ainsi que son expérience. La théorie est une chose, mais le domaine de la transmission d'entreprise est toujours en mouvement, il met donc l'accent sur l'expérience dans ce métier qui est importante. Pour finir, selon Monsieur Michel Relekom, ce métier doit être pratiqué par un senior, c'est-à-dire, que le professionnel doit avoir une certaine expérience dans ce domaine pour réaliser une « *bonne* » cession d'entreprise.

En effet, pour lui, ce métier est très difficile. Il faut avoir vécu à l'intérieur d'une société durant des années, pour pouvoir faire de la transmission d'entreprise. Ce dernier a lui-même acheté une société, la restructurée et puis revendue, il connaissait donc un peu la transmission d'entreprise et avait un certain bagage dans le domaine. Il estime alors qu'il faut avoir au moins avoir la quarantaine pour pouvoir aborder un chef d'entreprise.

Pour accord :

 Céline Jourquin <celine.jourquin@student.uclouvain.be>

17 juin (Il y a 1 jour) ☆

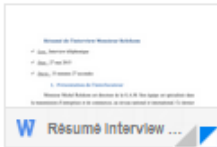
À Michel ▾

Monsieur,

Voici ci-dessous un résumé de l'interview que nous avons eu ensemble ce 27 mai dernier. Puis-je vous demander de lire ce compte-rendu et de me donner votre accord pour publier ces informations en annexes de mon mémoire ?

Merci d'avance,

Bien à vous,|



 Michel Relekom <info@gamr.be>

19:04 (Il y a 19 heures) ☆

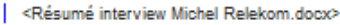
À moi ▾

Mlle Jourdin,

C'est parfait,
Vous pouvez publier ce reportage.

Pleine réussite.

Michel Relekom
G.A.M. Transmission PME
www.gamr.be
0495502582
Envoi de mon iPad



Annexe IX : Résumé de l'interview de Monsieur Guy Mingneau

✓ Lieu : Interview par mail

✓ Date : 3 juin 2015

- **Présentation de l'interlocuteur**

Monsieur Guy Mingneau est propriétaire de l'Assistance en Cession d'Entreprises (l'A.C.E.). Ce bureau est spécialisé dans la cession et l'acquisition d'entreprises et existe depuis 25 ans. Celui-ci réalise en général des cessions d'entreprises à des tiers.

- **Difficultés rencontrées avec le cédant**

Monsieur Guy Mingneau affirme qu'il faut gagner la confiance de son client à travers plusieurs rencontres, contacts, etc. C'est un point important selon lui.

Il constate aussi que l'aspect affectif de la revente est un obstacle majeur. Les vendeurs ont toujours une réticence à « quitter le navire », car ils se sentent indispensables, ou éternels. Même si celui-ci remet son entreprise à un de ses enfants, cette cession est douloureuse.

Guy Mingneau présente alors un scénario « catastrophe » à son client, en lui soumettant la question suivante : « S'il vous arrive quelque chose, comment vont se débrouiller vos descendants du jour au lendemain ? ». À travers cette question clé, il sensibilise le cédant au fait qu'une cession est un long processus qui demande une préparation.

- **Préparation de l'entreprise à la cession**

Guy Mingneau ne constate aucune grande difficulté à l'élaboration du plan de cession, mais l'obtention de chiffres comptables fiables peut être un problème. Si l'information n'est pas fiable, le processus de présentation de la société est plus lent et complexe pour le professionnel.

- **Valorisation de l'entreprise**

Monsieur Guy Mingneau privilégie l'application de plusieurs méthodes de valorisation d'entreprise. Il les applique toutes, pour ensuite en faire une moyenne en privilégiant la méthode du rendement. Il considère que cette dernière est celle qui intéresse le plus l'acheteur et la banque qui finance l'achat des actions.

- **Recherche d'acheteurs et les négociations**

Lors de la recherche d'acheteurs, Monsieur Guy Mingneau possède une liste qu'il consulte lorsqu'un nouveau dossier de transmission est soumis dans son bureau. Il fait également appel à la Sowaccess ou à des banques, bureaux comptables, etc. qui possèdent des fichiers d'acheteurs potentiels. Notre interlocuteur affirme qu'aucun souci ne se pose à ce stade-ci. Pour lui, le processus est assez rapide.

Guy Mingneau ne rencontre aucune difficulté lors des négociations. Selon lui, il faut faire comprendre à l'acheteur que le professionnel de la transmission est là pour faciliter ces négociations. Il doit garder une place neutre, mais tout en défendant les intérêts de son client, le cédant. Le professionnel doit tout de même garder une attitude commerciale envers l'acquéreur, car il est souvent plus inquiet que le cédant lors de cette étape de la transmission.

- **La cession et l'après cession**

Selon Monsieur Mingneau, des problèmes peuvent se rencontrer après la signature de la lettre d'intention, mais il faut justement prévoir des clauses avec indemnité dans cette lettre. Concernant la cession à proprement dit, notre interlocuteur ne signale rien de particuliers comme problème, sauf que le cédant et l'acheteur consulte généralement un avocat pour valider la convention de cession. Ceci ralentit alors le processus de deux, voire trois semaines parfois.

- **Expérience du professionnel**

Monsieur Mingneau estime qu'un notaire, un expert-comptable, un avocat, etc. ne sont pas les professionnels adéquats pour accompagner un cédant dans cette cession. Cela nécessite de l'aide d'un spécialiste.

Pour accord :

 Céline Jourquin <celine.jourquin@gmail.com>

À Mingneau ▾

11:00 (Il y a 28 minutes) ☆ ↶ ▾

Monsieur,

Voici ci-dessous un résumé de l'interview par mail. Puis-je vous demander de lire ce compte-rendu et de me donner votre accord pour publier ces informations en annexes de mon mémoire ?

Bien à vous,

Merci d'avance,

Résumé Interview ...

 Mingneau Guy <guy.mingneau@ace-cession.be>

À moi ▾

11:06 (Il y a 22 minutes) ☆ ↶ ▾

Ok, sauf que je suis Guy Mingneau et non Relekom.

D'autre part, je suis le propriétaire et le gérant de la sprl A.C.E « Assistance en cession d'entreprises ». Non un membre.

Bien à vous,

Guy Mingneau
Gérant

A.C.E."Assistance en Cession d'Entreprises" sprl
Boulevard Louis Schmidt 119 / 2 ième ét.
1040 Bruxelles
T. [00 32 \(2\) 770.32.29](tel:003227703229)
Gsm [00 32 \(0\) 472.60.03.18](tel:00320472600318)
www.ace-cession.be

Annexe X : Résumé de l'interview de Monsieur Christophe Dereume

- ✓ Lieu : Interview téléphonique
- ✓ Date : 11 juin 2015
- ✓ Durée : 46 minutes 39 secondes

- **Présentation de l'interlocuteur**

Monsieur Dereume est comptable fiscaliste, diplômé d'un grade d'ingénieur de gestion de l'UCL, ancien assistant à l'ULB (Solvay), ancien chargé de cours à l'EPHEC et est un associé de la société « MBM Groupe ». Ce groupe est composé de spécialistes de la comptabilité et de la fiscalité. Monsieur Dereume est spécialisé dans l'évaluation des entreprises et la constitution de plans d'affaires. Il accompagne tant le cédant que le repreneur dans leur démarche d'évaluation d'entreprise. Il a par ailleurs écrit un livre sur l'évaluation financière des PME, qui a été utilisé dans ce travail.

- **Difficultés rencontrées avec le cédant**

Christophe Dereume ne rencontre généralement pas de difficultés au niveau de la récolte d'informations, ni au premier contact avec le client. Il estime que le secret professionnel est d'application et que lorsqu'un client vient le consulter pour une évaluation, c'est qu'il veut vendre sa société. C'est donc dans son intérêt de donner les informations nécessaires au professionnel pour une bonne estimation de la valeur, et par conséquent du prix. De plus, l'information fournie au professionnel n'est, à ce stade-ci, pas à destination des tiers, et donc la confidentialité est de rigueur.

- **Préparation de l'entreprise à la cession**

Selon Monsieur Dereume, une vente d'entreprise se prépare et, pour lui, il est regrettable que certaines personnes viennent trop tard faire évaluer leur entreprise. En effet, certains cédants viennent faire une évaluation hors qu'ils ont déjà un acheteur. Selon ce professionnel de l'évaluation d'entreprise, il faut préparer son entreprise au moins deux années avant la vente, c'est-à-dire, entre autres, qu'il faut gérer son besoin en fonds de roulement, en accélérant les encaissements, postposant le plus possible les décaissements, etc. Ainsi, le besoin en fonds de roulement sera le plus bas possible, et la trésorerie sera élevée. Il y aura donc un excédent de trésorerie important qui va se rajouter à la valeur de l'entreprise selon l'application d'une méthode dynamique. Le cédant vendra alors plus cher

son entreprise. Pour conclure, Monsieur Dereume conseille aux cédants de veiller à mieux organiser leur entreprise et sa comptabilité quelques années avant la vente, mais le problème c'est que les gens s'y prennent généralement à la dernière minute.

- **Valorisation de l'entreprise**

Spécialiste de l'évaluation d'entreprise, Christophe Dereume énumère tout au long de son interview, une série de difficultés rencontrées et de pièges à éviter. Premièrement, le professionnel doit s'assurer de la disponibilité de l'information. Cette information doit également être fiable. À ce stade, le professionnel doit « se faire une religion » sur les comptes et leur fiabilité avant de débiter son évaluation, selon notre interlocuteur. En effet, il doit s'assurer, par exemple, que l'entreprise provisionnait bien ses charges, que les factures à établir étaient bien provisionnées également, etc. Généralement, une lettre de mission est rédigée et signée par le client. Elle indique que l'information et les chiffres qui sont communiqués sont corrects, complets, exhaustifs, reflètent la réalité, etc. Cela évite bien évidemment des problèmes par la suite. Cependant, le professionnel ne corrige pas la comptabilité de son client, car le bilan et le compte de résultat sont, selon les règles, approuvés et publiés à la banque nationale belge. En bref, le professionnel vérifie les comptes et chiffres qu'on lui fournit, pour s'assurer que des énormités ne s'y trouvent pas, mais il ne corrige en principe pas les comptes.

Toujours selon Monsieur Dereume, l'évaluation et les difficultés liées à celle-ci dépendent du type de société. En effet, pour lui, au plus la société est grande, au plus il y a des activités différentes, et au plus l'évaluation sera difficile. Dans les difficultés qu'il énumère, il y a les techniques d'évaluation, mais cela reste toujours une question de connaissance et cela ne constitue pas la plus grosse difficulté. Après cela, la difficulté qui survient, c'est au point de vue du résultat de l'évaluation. En effet, il faut pouvoir expliquer au client le résultat, car il a tendance à surévaluer la valeur de son entreprise et le prix auquel il pourrait la revendre.

Les méthodes d'évaluation que ce dernier utilise sont principalement le dividend discount model et l'actualisation des cash-flows libres. Outre leur pertinence au niveau de la doctrine financière et leur relative transparence au niveau des hypothèses posées, ces deux méthodes ont le mérite d'être concrètes. En effet, pour lui, ce qui parle à un éventuel acquéreur, c'est du concret, c'est le cash, c'est-à-dire, soit le dividende que la société est capable de sortir pendant les prochaines années, ou soit les cash-flows futurs. Par son

expérience, monsieur Dereume n'applique jamais la méthode des multiples en tant que seule méthode d'évaluation mais plutôt à titre de vérification du résultat obtenu par une autre méthode. Les méthodes de multiples, sont, selon lui, des méthodes de convenance qui ne s'appliquent que dans certains secteurs d'activités et qui souffrent d'un manque de transparence dans leurs hypothèses sous-jacentes. La méthode de l'actif net réévalué est, quant à elle, utilisée par Christophe Dereume, plus généralement pour des sociétés en fin de vie, dont les activités sont finies, ou presque, pour des sociétés dont l'estimation des performances futures est très difficile ou pour des sociétés immobilières. Pour une société d'exploitation, cette méthode n'est pas applicable telle quelle, selon lui.

Enfin, les méthodes dites « mixtes », c'est-à-dire des méthodes de « praticiens » ne reposant sur aucune doctrine financière sérieuse sont, selon lui, à proscrire.

Monsieur Dereume mettra l'accent lors de son interview sur une grosse difficulté que l'on peut rencontrer lors d'une évaluation, qui est la trésorerie excédentaire. En effet, il n'est pas évident d'estimer la trésorerie nécessaire à l'activité. La détermination du taux d'actualisation utilisé lors des différentes méthodes est aussi une difficulté. Un certain nombre de questions se posent quant au nombre d'années sur lesquelles on va actualiser les flux, quel facteur de perpétuité choisir, etc. Ici, la difficulté réside dans les paramètres et les hypothèses à poser, et ceux-ci seront différents d'une société à une autre. Le professionnel, ici l'évaluateur, doit porter un bon jugement et appréhender le risque lié à l'entreprise, selon Monsieur Dereume.

Ce dernier affirme que l'évaluation va dépendre également du secteur d'activité et du risque lié au secteur. Il cite comme exemple, qu'une entreprise fabriquant des chaussettes au Bangladesh, n'aura pas le même risque qu'une entreprise propriétaire d'immeubles qu'elle met en location. En effet, le taux d'actualisation des revenus va être différent, car le risque de l'activité est totalement opposé. Une série de facteurs comme le risque, la fiabilité du plan financier, le taux d'actualisation, l'éventuelle décote du facteur de perpétuité, etc. vont différer en fonction du type d'activité. Les méthodes utilisées vont également être liées au type d'activité. Pourquoi utiliser une méthode d'actualisation des flux à l'infini sur une entreprise dont on ne sait même pas si dans trois ans, elle existera encore ? C'est là, entre autres, que le professionnel doit faire intervenir son jugement.

- **Recherche d'acheteurs et les négociations**

Dans le cas de Monsieur Dereume, le vendeur a, en général, déjà un acheteur en vue. Comme dit précédemment, pour lui, c'est regrettable que le cédant ne vienne pas consulter ses services plus tôt, car il doit se rendre compte qu'une cession d'entreprise se prépare, afin de pouvoir vendre son entreprise d'une manière optimale. En effet, comme il l'a déjà évoqué, il faut remettre de l'ordre dans les comptes avant de vendre son entreprise, notamment au niveau du cash excédentaire. Dans son cas, Monsieur Dereume participe rarement aux négociations en tant que telles, mais dans certains cas son client demande de faire un rapport sur l'évaluation de l'entreprise qui sert pour les négociations. Cela a un poids dans les négociations, car le cédant peut dire qu'il a un rapport d'un expert qui détermine une valeur ou une fourchette de valeur. Cela lui arrive tout de même de répondre à des questions que l'acheteur pourrait se poser, et que par la suite, cela se prolonge sur une mission de conseil et d'assistance à la négociation.

- **Expérience du professionnel**

Monsieur Christophe Dereume accompagne généralement ses clients, mais il insiste sur le fait que l'on ne peut pas être bon dans tous les domaines, donc à chacun son métier. Il ne réalise donc pas les audits sociaux, ou ne donne pas de conseil juridique par exemple. S'il détecte un problème pour lequel il n'est pas qualifié, il conseille à son client d'aller consulter un spécialiste de ce domaine.

Pour lui, l'expérience est aussi très importante, dans le domaine de l'évaluation d'entreprise. Il faut avoir les bons réflexes pour évaluer une entreprise. En effet, au-delà des connaissances techniques financières, de comptabilité, de fiscalité, etc., Monsieur Dereume estime qu'il faut avoir de l'expérience pour pouvoir évaluer à quel cas de figure le professionnel est confronté, poser les bonnes questions, avoir les bonnes informations et utiliser une méthodologie d'évaluation adéquate.

Celui-ci estime aussi que les pouvoirs publics n'aident pas beaucoup, et sont assez mal organisés concernant le marché de la vente des PME. Pour lui, chaque région a fait son truc de son côté, et c'est devenu un système assez compliqué, opaque, etc.

Il s'étonne aussi que les propriétaires d'entreprise font parfois plus attention à un petit coût de par exemple 100€ dans la gestion quotidienne de leur entreprise qu'à la justification du montant qu'un acquéreur (ou son conseil) va leur proposer lors de

l'évaluation financière de leur entreprise en vue de la vente de celle-ci. Une personne qui pourrait par exemple vendre son entreprise à montant représentant 5,5 fois l'EBITDA, mais l'acheteur ou son conseil lui a dit 5 fois l'EBIDTA, donc il trouve ça correct et ne cherche pas nécessairement à étayer davantage la valeur de l'entreprise, ce qui pourrait pourtant, in fine, lui rapporter beaucoup d'argent. Monsieur Dereume trouve ça assez aberrant que certains vendeurs ne sont pas assez avertis lorsqu'ils décident de vendre leur société.

- **Le cash excédentaire**

Le cash excédentaire est une notion très importante dans l'évaluation d'une entreprise (surtout une PME) selon Monsieur Dereume. Celle-ci m'a été à ma demande expliquée en détail durant l'interview.

Cependant celle-ci ne sera pas résumée, car elle ne concerne pas l'étude à proprement parlé.

- **Conclusions générales de l'interview**

Les pièges et difficultés, selon Monsieur Dereume, sont, premièrement, la récolte d'information. Ensuite, la fiabilité de l'information intervient. Les difficultés techniques liées aux méthodes, et surtout le choix des méthodes est crucial. Il faut apporter un jugement sur le choix des méthodes et les paramètres qui seront utilisés. Fixer les bonnes hypothèses est important.

La problématique des primes et décotes est également importante, mais fait partie du jugement à apporter sur les méthodes, selon Christophe Dereume.

Enfin, la communication avec le client est parfois une difficulté : il faut être pédagogue pour expliquer l'évaluation de l'entreprise et le résultat obtenu au terme de l'analyse ainsi menée.

Pour accord :

 **Céline Jourquin** <celine.jourquin@student.uclouvain.be> 14:44 (Il y a 23 heures) ☆  

À Christophe ▾

Monsieur,

Voici ci-dessous un résumé de l'interview que nous avons eu ce 11 juin. Puis-je vous demander de lire ce compte-rendu et de me donner votre accord pour publier ces informations en annexes de mon mémoire ?

Bien à vous,

Merci d'avance,





 **Christophe Dereume** <c.dereume@mbm-groupe.be> 16:15 (Il y a 22 heures) ☆  

À moi ▾

Mademoiselle,

Vous trouverez ci-joint votre texte corrigé (quant au fonds uniquement).
Ceci traduit ainsi assez bien, dans l'ensemble, ma pensée exprimée lors de notre conversation téléphonique.

J'ai indiqué les changements en « track change » surlignés en rouge dans le texte.

Bien à vous et bonne continuation dans votre étude.

Christophe Dereume
Comptable-Fiscaliste Associé
Ingénieur de Gestion



MBM GROUPE