



Au Luxembourg, la transmission d'entreprises souffre d'un déficit de popularité. S'il n'est pas facile de se séparer de sa société, il est pourtant primordial de s'en préoccuper assez tôt pour s'assurer une retraite tranquille, confortable, voire dorée pour certains.

En Europe, on évalue à 690 000 le nombre d'entreprises, soit environ 30%, susceptibles de faire l'objet d'une transmission dans les 10 années à venir. "Au Luxembourg, il est plus difficile d'estimer ce potentiel en l'absence de statistiques précises, mais le nombre réel reste important", souligne Laurent Koener, Conseiller au Département Création et Développement d'Entreprises de la Chambre de Commerce. Si l'on tient compte du fait que 90% de toutes les entreprises luxembourgeoises comptent moins de 5 salariés et sont moins adaptées à la transmission, on peut estimer que 350 à 500 entreprises commerciales et 100 à 150 entreprises artisanales attendent chaque année un repreneur.

Le taux de transmission à Luxembourg est donc modeste, mais s'explique par les nombreux écueils qu'un cédant peut rencontrer dans sa démarche: plan de succession (ou de transmission) inexistant, difficulté à trouver un candidat sérieux et motivé, réticence à confier son entreprise à un autre, difficulté d'installer un dialogue intergénérationnel... Preuve en est avec les cas de transmissions intrafamiliales, puisque sur 100 entreprises concernées, et même si l'actionariat familial demeure une valeur forte de l'entrepreneuriat à Luxembourg, seulement 5 à 15 restent dans le giron familial et sont encore dirigées par les générations suivantes.

C'est un fait, la transmission souffre d'un déficit de popularité. La cause? Trop peu de candidats entrepreneurs sont aujourd'hui conscients des avantages d'une reprise. "Non seulement il s'agit d'inciter les futurs créateurs d'entreprises à envisager une reprise, mais sachant qu'il n'existe en moyenne qu'une offre de cession pour dix repreneurs potentiels, ce sont en premier lieu les chefs d'entreprises de PME âgés de plus de 50 ans qui doivent être sensibilisés à la transmission", constate Laurent Koener.

Une préparation minutieuse

Sans conteste, la transmission d'une entreprise exige une préparation minutieuse. Un projet de cession, c'est avant tout une question de temps. Pour s'assurer de la bonne transmission de sa PME et mettre tous les atouts de son côté, il importe d'anticiper. "Une transmission peut prendre entre deux et dix ans", estime le conseiller de la Chambre de Commerce. "Donc, dès l'âge de 45 ou 50 ans, un patron doit déjà réfléchir à l'avenir, se poser les bonnes questions afin d'assurer la pérennité de son entreprise après son départ". Cette première phase, pourtant primordiale, est souvent négligée. Ce qui peut entraîner une sérieuse perte à l'arrivée.

BIEN TRANSMETTRE SON ENTREPRISE, c'est anticiper

"Force est de constater que beaucoup de transmissions d'entreprises sont sous-optimisées", témoigne Manuel Baldauff, associé chez Deloitte. "Souvent, ça veut dire que le prix n'est pas le meilleur prix que le vendeur aurait pu obtenir. Mais ça veut dire aussi que le futur de l'entreprise - pour les employés, les clients, pour l'image de marque... - n'est pas nécessairement celui que le vendeur aurait souhaité. Pour avoir une vraie bonne transmission, il faut mettre l'énergie et les ressources nécessaires. Evidemment, le plus longtemps à l'avance est le mieux, maintenant personne ne planifie 15 ans ou 10 ans à l'avance, mais 5 ans, entre la première réflexion et l'exécution, me semble réaliste."

Une fois la réflexion entamée, et afin de présenter sa société sous son meilleur jour, le chef d'entreprise devra veiller à mettre de l'ordre dans ses affaires. Il convient aussi de réfléchir aux aspects juridiques, sociaux, financiers et fiscaux d'une transmission. Mieux vaut faire appel à des conseillers pour éviter bien des surprises et optimiser la transaction, qu'elle se réalise au sein d'une famille ou avec un tiers.

A qui transmettre l'œuvre d'une vie?

"Il faut aider le repreneur à être satisfait de la qualité de l'objet qu'il compte acquérir. Dans la plupart des cas, il ne connaît pas du tout l'entreprise. Il a besoin d'éléments tangibles", précise Manuel Baldauff. Et le spécialiste d'ajouter: "Une fois que l'entreprise est à niveau, la question cruciale est de

savoir à qui la transmettre. Plusieurs possibilités existent. La piste familiale est souvent étudiée. Mais attention, ce n'est pas parce que c'est votre enfant qu'il est automatiquement votre successeur. Il y a des centaines et des milliers de cas où les enfants n'ont pas les aptitudes ni l'envie pour le faire. Dès lors, vous leur faites un cadeau empoisonné.". Une deuxième piste est de trouver un candidat en interne, au sein du personnel existant. Enfin, on retrouve souvent des rachats par des concurrents, soit qui sont déjà présents sur le marché local, ou alors qui sont à l'étranger et qui veulent venir s'établir au Luxembourg.

Les entrepreneurs, cédants ou repreneurs, ne doivent donc pas hésiter à faire appel aux outils et programmes d'accompagnement à la transmission existants. On retiendra, entre autres, la bourse d'entreprises, plateforme informatique qui facilite la reprise d'entreprises en mettant en contact les acquéreurs et les vendeurs, ainsi que le programme BusinessMentoring, qui propose l'accompagnement des cédants ou repreneurs d'entreprise par un mentor expérimenté... Appliqué à la transmission d'entreprise, le mentorat peut s'avérer intéressant puisqu'il permet de créer une passerelle intergénérationnelle entre des dirigeants expérimentés, qui sont eux-mêmes passés par les étapes de la transmission, et des "jeunes" repreneurs qui souhaitent devenir de meilleurs gestionnaires. Bref, pour qu'une transmission soit réussie, il faut trouver le bon repreneur. Celui qui saura poursuivre l'œuvre

Témoignage

Marcel Hetto - LuxPlan



Pourquoi reprendre plutôt que créer?

Dans mon cas personnel, c'était plus facile de reprendre que de tout recommencer à zéro. J'avais déjà travaillé dix ans au sein du bureau d'études, je connaissais l'entreprise et les patrons et j'ai toujours eu l'idée de m'installer un jour à mon compte. En résumé, la société avait déjà une activité et du potentiel de développement. Dans ce cas-ci, le défi, pour le repreneur, est surtout d'arriver à préparer son propre avenir au sein d'une structure existante.

A quoi faut-il se préparer en tant que repreneur?

Il faut être conscient que, dans beaucoup de cas, le propriétaire de l'entreprise ne va pas se retirer du jour au lendemain. Le relationnel est donc primordial. Le repreneur doit s'attendre à devoir gérer des conflits et le cédant doit mettre de l'eau dans son vin pour adhérer au nouveau projet. La relation cédant-repreneur est primordiale.

Une règle pour réussir sa reprise?

Dans l'absolu, le processus d'une création ou d'une reprise n'est pas vraiment différent. Dans un cas comme dans l'autre, il faut oser, avoir les capacités nécessaires pour diriger une entreprise, avoir la bonne formation et la connaissance du métier. Il ne faut surtout pas hésiter à demander des conseils pour préparer au mieux son projet.

entamée et lui donner un nouvel élan. "A ce niveau, si la bourse d'entreprises est une très bonne chose sur un plan local ou régional, il ne faut parfois pas hésiter à aller voir plus loin", précise Manuel Baldauff, chez Deloitte. "Il faut aussi confier le dossier à quelqu'un qui étudie attentivement le dossier,

qui prenne le temps d'écrire un bon descriptif de votre société et fasse une recherche sectorielle sur les repreneurs potentiels, les contacte dans les règles de l'art et initie un processus de transmission efficace. L'idée est de faire gagner du temps à tout le monde."

Déterminer le prix juste

La clé de voûte d'une bonne transmission est la fixation du prix juste. Souvent, un patron ne connaît pas la valeur de son affaire. Et si l'on peut se faire une idée approximative de la

valeur d'une entreprise, l'intervention d'experts rodés à ce genre d'exercice est, là aussi, souvent nécessaire.

"La valorisation de l'entreprise s'avère être au cœur des préoccupations de tout cédant, car l'attachement affectif à son entreprise, à "son bébé", l'empêche parfois de prendre du recul", note encore Laurent Koener de la Chambre de Commerce. Et John Hames, expert fiscaliste chez Ernst & Young, d'ajouter: "le dirigeant qui part à la retraite aurait tort de rester sur ses acquis, car l'évaluation d'une

entreprise se fait d'après l'analyse des bilans, des actifs mais aussi du carnet de commandes de l'entreprise qui témoignent du cash-flow futur et des capacités d'auto-financement."

En somme, il s'agit de maintenir le cap jusqu'au bout et d'évaluer son affaire avec la plus grande objectivité possible afin de "coller" à la réalité du prix estimé le jour de la cession effective.

Michaël Peiffer

K&F

En bref

Présentation des femmes Ambassadrices du Luxembourg

16 septembre 2010

Le Luxembourg a lancé le "Réseau Européen des Femmes Ambassadrices du Luxembourg", qui vise à encourager un large public de femmes à entreprendre en développant leur propre projet entrepreneurial à Luxembourg. Soutenu par le Ministère des Classes Moyennes et du Tourisme, du Ministère de l'Égalité des Chances et le Ministère de l'Économie et du Commerce Extérieur et porté par la Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprises (FFCEL), en collaboration avec la Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg, le Réseau FEALU (Female Entrepreneurship Ambassadors Luxembourg) constitue un espace privilégié de réflexion et d'échanges d'expérience entre Femmes Entrepreneurs. 11 femmes ont été sélectionnées, elles seront présentées à la presse lors d'une cérémonie en présence de Madame Françoise Hetto-Gaasch Ministre de l'Égalité des Chances et Ministre des Classes Moyennes et du Tourisme. **Le 16 septembre 2010 aux Caves Bernard Massard, 8 rue du Pont à Grevenmacher.**

Conférence "les relations contractuelles entre professionnels"

21 Septembre 2010

Vous êtes fréquemment amené(e) à négocier et interpréter des contrats (acheteurs, fournisseurs, créanciers...)? Déjouer les pièges juridiques liés aux relations contractuelles, c'est possible... commencez à acquérir les bons réflexes en participant à la Conférence "les relations contractuelles entre professionnels", initiée dans le cadre du programme BusinessMentoring, et animée par M. Pol Thielen, Cabinet d'Avocats Pierre Thielen. Cette séance s'adresse principalement aux "jeunes" dirigeants d'entreprise qui sont régulièrement confrontés à la négociation de contrats auprès d'acheteurs, de fournisseurs, de créanciers... et qui sont donc davantage exposés aux risques juridiques liés à ces engagements. Au travers d'exemples pratiques et au gré des cas soumis par les participants en matière de clauses type, facturation et paiement, ainsi que de recouvrement de créance, un éclairage juridique sera apporté sur les outils et connaissances nécessaires à la bonne gestion des risques contractuels. Thèmes abordés: les conditions générales de vente, la facturation, le recouvrement de créance. Programme: 17h45 -18h15 Accueil des participants, 18h15-18h25 Mot d'introduction par Rachel Gaessler, coordinatrice du programme BusinessMentoring, 18h25-20h00 Séance interactive, revue de cas pratiques et implications juridiques par Pol Thielen, Avocat à la Cour. Questions-réponses, 20h00 Cocktail. Participation gratuite www.businessmentoring.lu. Les participants souhaitant aborder des cas pratiques spécifiques sont invités à le signaler dès que possible via le mail businessmentoring@cc.lu



Archiutti Dedalus



Herman Miller Embody

La qualité n'est pas notre but, c'est notre point de départ.

K&F Furniture s.a.

www.kff.lu - Tél.: +352 311 211

Conception & Aménagement de bureaux - Produits ergonomiques de qualité - Mobilier design et/ou sur mesure