

# La reprise d'entreprise pour augmenter ses chances de réussite/de succès !

Se lancer dans la création d'entreprise, c'est bien souvent avoir l'impression de réaliser un rêve : celui de devenir son propre patron. Pourtant, lorsqu'il s'agit de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, d'autres alternatives à la création sont possibles, mais encore trop peu connues. Parmi celles-ci : la reprise d'une entreprise existante. Rencontre avec Laurent Koener, conseiller en matière de transmission d'entreprises à la Chambre de Commerce.

## Comment se présente la situation au Luxembourg en termes de reprise d'entreprises ?

A défaut de statistiques luxembourgeoises à l'égard des transmissions d'entreprises, nous pouvons nous appuyer uniquement sur les études européennes qui ont été menées dans le passé. Celles-ci révèlent qu'environ 30 % de toutes les entreprises européennes pourraient faire l'objet d'une transmission, dans les 10 à 15 années à venir, ce qui équivaut à 690.000 entreprises en nombre réel. « Sur le papier », c'est énorme, certes, mais il faut néanmoins relativiser ces chiffres en considérant que près de la moitié de ces entreprises sont des micro-entreprises sans salariés et de facto très difficiles, voire impossibles à transmettre. Nous estimons que sur l'ensemble des entreprises ressortissantes de la Chambre de Commerce ayant 5 salariés ou plus, 20 à 30 pourraient être transmises chaque année, ce qui représente finalement 0,01 % de toutes les entreprises existantes au Luxembourg.

## Pourquoi ce faible taux et comment la Chambre de Commerce peut-elle dynamiser ce processus ?

Au regard du taux de croissance



Laurent Koener, conseiller en matière de transmission d'entreprises, Département Création et Développement des Entreprises, Chambre de Commerce.

(création-cessation) de l'entrepreneuriat au Luxembourg, qui est d'environ 2 à 3 % par an, et du nombre de création pure et simple d'entreprises de plus de 5 salariés, qui est d'environ 200 à 250 par an (tous secteurs confondus), je

ne considère pas ce taux comme « faible ». Toutefois, en tenant compte du fait qu'environ 25 % de tous les entrepreneurs au Luxembourg ont plus de 55 ans, il est vrai que de plus amples efforts doivent être faits à l'avenir

afin de sensibiliser les cédants et les repreneurs, et de dynamiser davantage le marché des transmissions. Pour ce faire, la Chambre de Commerce a mis en place une bourse d'entreprises facilement accessible par Internet (plate-forme lancée en 2005) et multiplie les campagnes de sensibilisation depuis 2009 (conférences et tables rondes). Elle offre également un service de conseil aux cédants et repreneurs potentiels au sein de son Espace Entreprises, un programme de mentorat axé, entre autres, sur l'accompagnement des repreneurs d'entreprise et un service de cautionnement des emprunts bancaires (Mutualité de Cautionnement et d'Aides aux commerçants), dans le cadre de reprises.

## Pourquoi les futurs commerçants optent-ils pourtant largement pour la création plutôt que pour la reprise d'entreprise ? Et en quoi consistent les avantages d'une reprise ?

Je pourrais énumérer de nombreux préjugés que le public entretient à l'égard de la reprise. Parmi les idées reçues les plus répandues, figure celle qui consiste à croire qu'une reprise est nettement plus coûteuse qu'une création, et que



➔ Parmi les idées reçues les plus répandues, figure celle qui consiste à croire qu'une reprise est nettement plus coûteuse qu'une création, et que les risques de « mauvaise surprise » a posteriori sont certainement plus élevés. Malheureusement, les porteurs de projet oublient trop souvent que la phase de création a également son prix – mauvais ciblage de sa clientèle, retard dans l'atteinte du seuil de rentabilité, sous-estimation de la réaction des concurrents... ➔

les risques de « mauvaise surprise » a posteriori sont certainement plus élevés. Faire le choix de créer soi-même ou de reprendre une affaire, c'est un peu comme choisir de créer son propre concept ou de se lancer sous forme d'une franchise. Malheureusement, les porteurs de projet oublient trop souvent que la phase de création a également son prix – mauvais ciblage de sa clientèle, retard dans l'atteinte du seuil de rentabilité, sous-estimation de la réaction des concurrents... Lors de la reprise d'une entreprise, similaire au lancement sous forme de franchise, on a certes un surplus financier, mais on bénéficie en contrepartie du « patrimoine » existant de l'entreprise, à savoir une équipe bien rôdée, une clientèle existante, une relation de confiance fournisseurs établie, etc.

### Comment un futur entrepreneur doit-il procéder avant de reprendre ou créer son entreprise ?

Tout comme pour une création, et avant même de préparer son projet, il faut déjà se préparer soi-même et se poser les bonnes questions. La reprise d'une entreprise offre bien entendu de multiples avantages, mais elle présente également des risques sérieux

pour ceux qui ne possèdent pas les qualités et les compétences nécessaires. Le volet psychologique compte énormément dans les deux cas. En plus des questions inhérentes à ses motivations personnelles et aux sacrifices financiers et personnels qu'il est prêt à faire, le repreneur qui rachète la société de son patron (MBO) doit anticiper le changement de nature du lien hiérarchique entre lui-même et ses collaborateurs, amenés à devenir ses employés.

### Comment trouver la perle rare à reprendre ?

Avant même de rechercher une entreprise, il faut définir son projet. Il n'est pas judicieux de « ratisser large » et de sauter sur la première occasion qui se présente ! Pour pouvoir créer ou reprendre, il faut être capable de développer un concept, voire une vision entrepreneuriale qui soit en adéquation avec ses compétences professionnelles, ses qualités personnelles, bien sûr, en fonction des fonds propres vraiment disponibles. Il convient par la suite d'établir une fiche (résumé) du projet que l'on souhaite réaliser. Ce n'est que muni de ce « mini-projet » que le futur repreneur peut partir à la recherche de son entreprise. Il n'y a pas de recette miracle pour

trouver la bonne entreprise. Il faut en tout cas en parler, notamment aux chambres patronales, aux fédérations professionnelles, aux banques, etc., et participer à des conférences, des salons et des formations dédiées à la reprise.

### Quelles sont les premières étapes à suivre afin de réussir son projet de reprise ?

Selon qu'il s'agisse d'une reprise interne (FBO ou MBO) ou d'une acquisition externe (MBI ou autres), les étapes peuvent être légèrement différentes. La rencontre avec le cédant est néanmoins une des premières étapes indispensables. Les objectifs du repreneur à l'occasion du premier rendez-vous sont de détecter les réelles motivations du dirigeant à céder son entreprise et de recueillir des informations-clés en observant et analysant l'environnement : les locaux, l'entente entre salariés, la qualité de l'accueil, etc. La question du prix n'est pas indispensable lors de la première rencontre.

Par la suite, si l'intérêt pour la cible est maintenue, il s'agit d'auditer et d'évaluer l'entreprise soi-même ou en faisant appel à des spécialistes. Dans ce cadre, il est important de mentionner qu'il ne faut jamais céder sous la pression... et signer une quelconque promesse d'achat dès le premier rendez-vous. Trop souvent, les personnes qui viennent nous consulter se sont laissées influencer... c'est pourquoi nous recommandons aux futurs repreneurs de passer, dès le départ, par l'Espace Entreprises

de la Chambre de Commerce. Cela leur permettra de recevoir tous les renseignements utiles, de se lancer dans l'aventure de manière structurée et de recevoir un avis objectif quant à la fourchette de prix envisagée. En bref, une reprise bien préparée est une reprise réussie ! Il ne faut pas non plus penser que le plan d'affaires n'est plus nécessaire du fait que l'entreprise existe déjà. Bien au contraire ! Le business plan est un document indispensable comportant les informations sur le repreneur, sa stratégie de reprise, la présentation économique de la cible, la présentation du marché et la concurrence, la présentation financière de la cible et la présentation de développement de la cible avec prévisionnel financier. Ce n'est qu'en ayant rédigé le plan d'affaires que le repreneur peut négocier le prix, ayant pris connaissance de toutes les données-clés ainsi que des forces et faiblesses de l'entreprise cible.

Enfin, il ne faut pas oublier que, lors des négociations, il n'y a pas uniquement le prix qui se négocie, mais également – entre autres – les modalités de paiement, les garanties d'actif et du passif, le processus de transmission, les délais et conditions de départ. Je ne peux donc que conseiller aux futurs repreneurs de s'entourer de spécialistes pour chaque volet de la reprise, s'ils ne veulent pas avoir de mauvaises surprises au final. ☑

[www.cc.lu](http://www.cc.lu)



# La transmission d'entreprise : vecteur d'opportunités ?

La transmission est une phase toute aussi « naturelle » que cruciale dans la vie d'une entreprise. Comme tout événement de la vie, elle s'anticipe. Elle recèlera d'autant plus d'opportunités qu'elle aura été appréhendée tôt.

Par définition, procéder à une cession ou transmission consiste à transférer l'exploitation d'une entreprise. Les cessions d'entreprises mettent toujours en présence un ou plusieurs cédant(s) et un ou plusieurs repreneur(s). Il s'agit d'un processus ayant d'importantes incidences tant sur les plans financier, fiscal ou organisationnel, qu'au niveau des rapports avec la famille et le personnel. Pour le(s) cédant(s), préparer la transmission de son entreprise est un travail de longue haleine, car il s'agit d'abord de se poser les bonnes questions quant à son patrimoine actuel. Pour que cette transmission devienne un succès, il est primordial de partir du principe que l'on veut réussir la transmission de son entreprise et surtout garantir sa continuité. Pour le(s) repreneur(s), il s'agit de s'engager dans un processus de reprise qui couvre de très nombreux aspects qui, là encore, doivent être pris en compte dès le départ.

La transmission d'une entreprise peut s'opérer de différentes manières. Selon qu'il s'agisse d'une entreprise familiale ou d'une entreprise à multiples actionnaires, la transmission peut se faire soit à titre onéreux par vente, soit à titre gratuit par donation, soit par location-gérance. Au Luxembourg, 71 % de toutes les entreprises sont de type familial, dont 2/3 au moins comptant moins de 9 salariés. Les transmissions d'entreprises concernent tant les sociétés de capitaux (S.A., S.à r.l.)

que les sociétés de personnes et les entreprises individuelles.

## Les motivations de la cession peuvent être très diverses

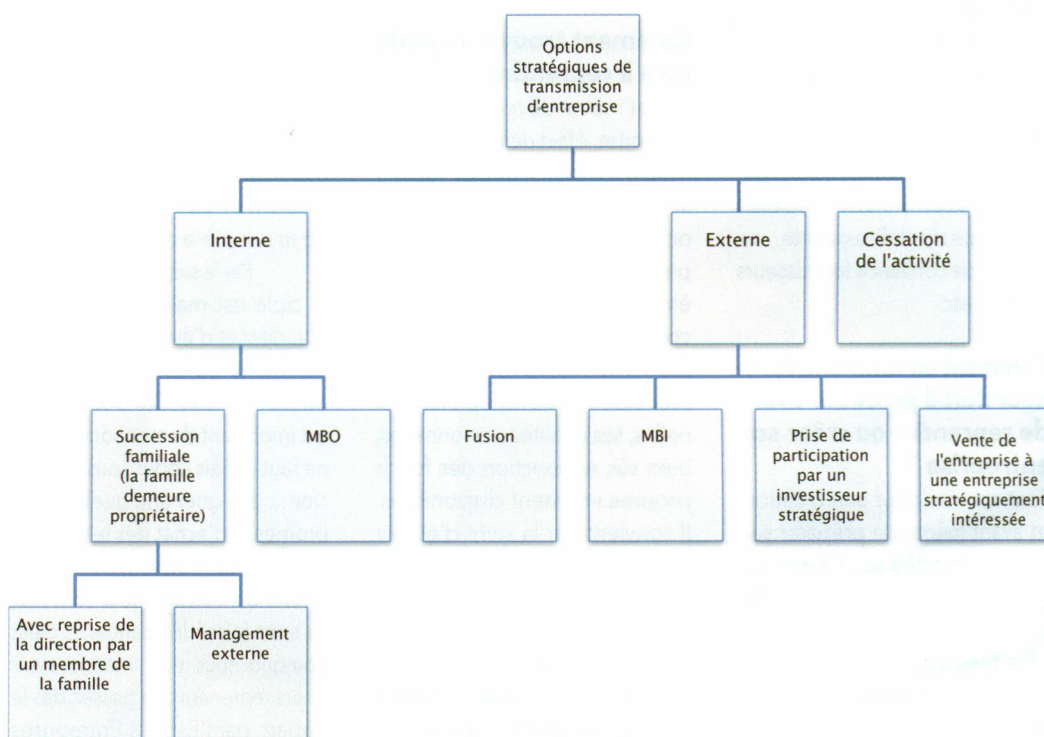
C'est la stratégie du ou des propriétaires qui va déterminer si ce sont les valeurs immatérielles ou les valeurs financières qui doivent l'emporter et, par voie de conséquence, s'il est préférable de choisir des alternatives internes ou des solutions externes à la structure en place. Le ou les cédants doivent toutefois être conscients que le prix réalisé dépendra fortement de la stratégie de vente, selon

qu'il s'agisse d'une succession intrafamiliale ou d'une vente de l'entreprise à un investisseur stratégique. La fourchette du prix susceptible d'être réalisé lors de la cession peut aller du simple au multiple.

La transmission de l'entreprise est dite « interne » à la famille lorsqu'un descendant reprend, entièrement ou majoritairement, aussi bien la direction opérationnelle que le contrôle financier de la société. On parle à cet instant d'un *Family Buy-Out* (FBO). Le défi, dans ce cadre, consiste à prendre en considération la situation de chacun des membres

de la famille, intéressé ou non par la reprise. Lors de la transmission de son entreprise, le cédant doit évaluer objectivement son successeur, notamment sur base des qualités requises, et non sur base d'une simple affinité.

Une alternative proche du FBO serait de conserver la propriété de l'entreprise et d'en déléguer la conduite à un manager non issu de ses rangs. A partir du moment où un manager suffisamment qualifié est trouvé, cette solution peut considérablement dynamiser de petites entreprises familiales, notamment l'arrivée de nouvelles idées.







Dans le cas où les successeurs internes à l'actionnariat ne correspondraient pas, une solution externe reste toujours envisageable. On y trouve la cession de l'entreprise à des cadres étrangers à la famille ou à l'actionnariat, qui sont déjà actifs dans la société (MBO) ou non (MBI). Un Management Buy-Out (MBO) est souvent une bonne option s'il n'est pas possible de vendre purement et simplement l'entreprise à des tiers externes, notamment si son succès dépend en bonne partie du savoir-faire et des relations des cadres supérieurs, ou bien encore repose sur des activités étroitement liées

à des personnes. Mais, attention au passage du statut de cadre à celui d'entrepreneur, surtout si plusieurs personnes font partie de la reprise.

Le Management Buy-In (MBI), qui consiste, quant à lui, à passer le relais à un ou plusieurs managers expérimentés de la branche, mais non issus de l'équipe interne de l'entreprise, constitue également une solution possible pour une succession. Lorsque les avantages et inconvénients ont tendance à ressembler à ceux et celles d'un MBO, les problèmes liés à la transmission de l'entreprise ont tendance à être plus importants

que dans le cas d'un MBO. Dans un MBI, comme dans un MBO, il est rare d'obtenir un prix de vente très élevé, étant donné que les futurs cash-flows doivent permettre de financer le prix d'acquisition.

## A vendre

Alors que la fusion ne constitue pas vraiment une solution directe à un problème de succession, la vente pure et simple de l'entreprise se pose souvent en dernière alternative réelle. *Last but not least*, il arrive fréquemment que la vente de l'entreprise à une société concurrentielle ou à des investisseurs stratégiques représente la meilleure solution. Non seulement les propriétaires se séparent définitivement de l'entreprise, mais le partage de l'héritage est facilité, ou encore, le potentiel de développement de l'entreprise peut être mieux mis à profit. Mais attention à la situation de l'entreprise ! Bien souvent, une entreprise nécessite tout d'abord une restructuration avant la mise en vente afin d'améliorer ses chances

de trouver des « amateurs » et d'obtenir un prix plus approprié.

La transmission d'entreprise étant une opération complexe, l'intervention de conseillers externes est indispensable pour passer avec succès cette étape de la vie de l'entreprise. L'envergure de l'équipe de spécialistes (fiduciaires, conseillers d'entreprises, juristes, conseillers financiers, banques...) dépend notamment de la grandeur de l'entreprise, voire de la complexité de la structure de l'actionnariat, ou encore, de l'importance foncière au sein du patrimoine de l'entreprise. ☑

**Laurent Koener**

Conseiller en matière de transmission d'entreprises

Département Création et Développement des Entreprises de la Chambre de Commerce

➡ C'est la stratégie du ou des propriétaires qui va déterminer si ce sont les valeurs immatérielles ou les valeurs financières qui doivent l'emporter et, par voie de conséquence, s'il est préférable de choisir des alternatives internes ou des solutions externes à la structure en place ⬅