

Les recettes du repreneuriat

La Chambre de commerce au service des PME

La Chambre a créé Business Exchange, un outil dédié au repreneuriat combinant bourse d'entreprises et accompagnement personnalisé.

Repreneuriat? Un néologisme forgé par la Chambre de commerce, en écho au terme «entrepreneuriat», afin de souligner que créer une entreprise n'est pas le seul moyen de se lancer en tant que chef d'entreprise. Il en existe un autre: celui de la reprise d'entreprise. Ce qui, pour Cécile Bemelmans-Merrenne, attachée à la direction services aux PME de l'Espace entreprises de la Chambre de commerce, et Marie Collard, chargée de mission, présente de nombreux avantages.

Elles citent pêle-mêle l'existence d'un fichier client, une forte expérience dans la branche d'activité, une équipe en place et des choses déjà développées. *«Autrement dit, on n'a pas à commencer de zéro.»*

Mais chaque médaille a son revers. Et les risques d'une reprise apparaissent en creux des avantages. Souvent, et c'est encore plus vrai dans le cas d'une entreprise établie, on ne peut garantir ni la fidélité des clients ni celle des employés – et c'est d'autant plus vrai en ce qui concerne le management proche du cédant.

«Tout cela va dépendre de la personnalité du cédant. Le repreneur aura-t-il la carrure pour le remplacer?» Dans un processus de cession que l'on imagine normé et balisé, l'aspect subjectif ne doit pas être négligé tant il apparaît primordial au succès du processus.

C'est pour cela que l'Espace entreprises de la Chambre de commerce, dans son programme Business Exchange, laisse une large place à l'accompagnement des deux parties. *«Dans une neutralité absolue, en restant totalement neutre entre les parties et sans chercher à se substituer à des professionnels comme les avocats et les fiduciaires dans le processus de cession.»* Cet accompagnement a de multi-



Photo: François Aussems

Avant d'en arriver là, cédants et repreneurs doivent apprendre à se connaître

ples facettes. D'abord, la recherche de profils de repreneurs et de cédants et leur matching. Cet accompagnement est aussi «psychologique» et s'adresse aussi bien au partant qu'à l'impétrant. Prenons le cédant. Bien souvent – trop souvent –, il n'a pas préparé sa sortie. Pour de multiples raisons liées au travail quotidien et sur un air de «mon départ n'est pas un sujet». Jusqu'au jour où il faut passer la main.

On est alors dans une certaine précipitation alors que, selon Cécile Bemelmans-Merrenne et Marie Collard, il faudrait plusieurs mois voire années pour lancer le processus. Et, même préparé, ce n'est pas simple de conduire un tel processus sans lâcher prise au quotidien – comprendre cesser d'investir et de projeter l'entreprise dans le futur.

Autre problème: le cédant cherche souvent son sosie. *«Là aussi, il y a un chemin à*

faire. Si les attentes du cédant sont légitimes, celles du repreneur le sont tout autant. Il faut éviter d'en arriver à un point où le repreneur puisse penser qu'il n'a plus rien à dire alors qu'il amène souvent des idées nouvelles.»

Cette réconciliation des attentes, on la retrouve également au niveau du prix. Les vendeurs sont rarement réalistes et les prix demandés intègrent une valeur qui ne se retrouve pas dans les livres de la société: l'affect. *«Cette dimension sentimentale est souvent une pierre d'achoppement.»* *«Nous intervenons également à ce niveau afin que les parties aient une vision objective de la société.»*

Le réseau des opportunités

Et le repreneur? Il doit bien préparer son projet – voire suivre telle ou telle formation nécessaire ou obligatoire. Il doit surtout

bien savoir se vendre auprès du cédant. *«Les négociations entre les parties ressemblent parfois à de véritables entretiens d'embauche.»*

Cécile Bemelmans-Merrenne et Marie Collard résument ce volet de leur action: *«On est là pour sensibiliser les gens, les écouter et les conseiller et pour les aider à avoir une vision objective de l'entreprise.»*

Pour ce qui est du volet «bourse», Business Exchange compte actuellement 135 repreneurs actifs pour 45 dossiers de cession en cours. Et ce dans tous les domaines de l'activité économique sauf l'industrie, qui est *«un marché caché»*.

Pour 2015, 25 nouvelles offres d'entreprises à céder ont été publiées et 58 nouvelles demandes de reprise ont été enregistrées. En termes de conseil personnalisé, 56 entretiens ont été réalisés.

Et ce sont 35 mises en contact (matching personnalisé) qui ont pu être réalisées par les conseillers de l'Espace Entreprises au cours de cet exercice.

La bourse dispose depuis 2012 d'une plateforme, www.opportunet.net, fruit d'une collaboration entre les Chambre de commerce et d'industrie d'Alsace et de Lorraine et la Chambre de commerce du Luxembourg. Plateforme refondue et mise à jour en novembre dernier.

A présent, en plus des annonces de cession, il est également possible pour les repreneurs de publier une annonce de reprise, et ceci anonymement.

Un guide détaillé de la transmission d'entreprise au Luxembourg a également été publié à l'automne 2015. Enfin, un dossier «transmission d'entreprises - PME cherchent repreneurs» est paru dans le magazine *Merkur* de mars-avril 2016 sur initiative de l'Espace Entreprises.

Un dernier chiffre pour mettre en perspective l'importance du vivier d'entreprises à reprendre: dans les dix ans à venir, on s'attend à ce qu'un tiers des entreprises luxembourgeoises changent de main.

Et Cécile Bemelmans-Merrenne et Marie Collard le rappellent: la principale cause d'échec lors d'une cession d'entreprise est une mauvaise préparation ou une préparation trop tardive.

Avis aux amateurs.

MARC FASSONE