

Favoriser la relève entrepreneuriale

De nouveaux outils pour faciliter la transmission d'entreprises en Grande Région



BUSINESS EXCHANGE

Devenu un véritable *one-stop-shop* en matière de transmission d'entreprise, l'initiative Business Exchange représente un outil précieux de sensibilisation, d'aiguillage et de mise en relation qui devrait permettre, à terme, d'instaurer les bons réflexes chez les futurs cédants. Dans tous les cas, les enjeux de la relève entrepreneuriale à Luxembourg sont bien réels puisqu'à l'heure actuelle, 25 % des dirigeants ont déjà dépassé l'âge de 55 ans et seront amenés à transmettre leur entreprise prochainement.

Au sein de l'Union européenne, plus de 99 % des entreprises de l'économie marchande non financière – qui comprend les secteurs de l'industrie, de la construction, du commerce et des services – sont de petites et moyennes entreprises. Le Grand-Duché n'échappe pas à ce constat puisqu'en 2011, on estimait que 99,5 % des entreprises issues de ces secteurs étaient des PME. Néanmoins, en raison de la taille modeste de l'économie luxembourgeoise, le secteur des PME est lui aussi limité en termes de volume. Autre particularité, le marché des PME luxembourgeoises se distingue de celui de ses voisins par son interaction avec les forces de travail frontalières. En effet, il existe un vivier important d'indépendants issus de la Grande Région au Luxembourg, qui contribuent au dynamisme entrepreneurial, tout en ne résidant pas dans le pays. Ainsi, même si l'esprit d'entreprise est bien présent à Luxembourg, les résidents de nationalité luxembourgeoise choisissent de moins en moins la voie de l'entrepreneuriat, privilégiant le statut de salarié, le plus souvent dans le secteur protégé.

Cette problématique luxoluxembourgeoise ne date pas d'hier, puisque l'étude menée par le STATEC entre juillet 2005 et avril 2006, et qui portait initialement sur les facteurs de succès des entreprises à Luxembourg – également basée sur l'analyse des

données tirées de l'étude européenne FOBS (Factors of Business Success) – avait déjà permis de dresser une typologie des entrepreneurs à Luxembourg. Il avait alors été établi que, sur le panel de dirigeants interrogés, seulement 26 % étaient de nationalité luxembourgeoise.

Si sur ce plan le constat est mitigé, le secteur entrepreneurial luxembourgeois est tout de même d'une nature très équilibrée, puisqu'il suit de près la moyenne européenne dans presque tous les domaines de référence du Small Business Act. On notera, en outre, que la Priorité aux PME est le domaine qui enregistre les meilleures performances au Luxembourg, ce qui s'explique notamment par les démarches de simplification administrative menées ces dernières années en faveur des entrepreneurs. De plus, le Luxembourg affiche un taux « d'entrepreneuriat d'opportunité » supérieur à la moyenne européenne (62 % contre 55 %). En d'autres termes, l'acte de création au Luxembourg résulte davantage d'une opportunité d'affaires que d'une contrainte

liée à la conjoncture, l'auto-emploi n'étant qu'une alternative professionnelle, contrairement à certains pays où il existe peu d'autres débouchés. Il s'agit ici d'un constat plutôt positif, car les entreprises créées par opportunité sont généralement plus rentables et durables que celles créées par « nécessité ».

Quid de la transmission ?

Bien sûr, il ne s'agit pas ici de dresser un portrait idyllique de l'entrepreneuriat luxembourgeois, mais simplement de mettre en lumière les constatations et résultats tirés d'une étude de marché menée sur la période 2010-2011 par la Chambre de Commerce, dans le cadre de la refonte de sa bourse d'entreprise. Cette même étude a justement révélé que les entrepreneurs de plus de 55 ans n'accordent souvent pas suffisamment d'attention à la préparation de leur succession. Cette forme d'« omission » peut avoir des origines multiples, notamment psychologiques et affectives – beaucoup de dirigeants considérant leur entreprise comme

leur « bébé », avec lequel ils ne souhaitent pas couper le cordon –, mais en creusant un peu plus, on se rend compte que d'autres obstacles à la transmission existent bel et bien. Parmi ces freins, on citera l'absence de successeur pour les entreprises familiales, le poids du foncier qui rend difficile la succession du propriétaire exploitant, un cadre fiscal peu adapté ou inexistant relativement aux besoins engendrés par un tel transfert de patrimoine, ou tout simplement, une inadéquation entre les attentes du cédant et celles des éventuels repreneurs.

Afin de faciliter les successions/transmissions, la Chambre de Commerce, par le biais de sa Direction Services aux PME, a décidé de remettre sa stratégie à plat. Elle a ainsi lancé une initiative spécifique aux transmissions, dénommée Business Exchange, qui repose sur une plate-forme pluridisciplinaire stratégique combinée à un service d'assistance et de conseils destinés aussi bien aux futurs cédants qu'aux repreneurs potentiels.

Partant du constat que le manque d'informations de part et d'autre bloque souvent l'amorçage du processus de transmission (il peut facilement s'écouler entre 1 à 3 ans avant que le processus ne démarre réellement), il a été décidé que plusieurs conseillers de l'Espace Entreprises, spécialisés en la matière, joueraient le rôle de facilitateurs de contact entre les parties concernées, une bonne façon de les mettre « sur les rails », dans un climat de confidentialité et de neutralité.

D'autre part, afin de répondre à la contrainte de discrétion exigée par les futurs cédants au moment de la mise en vente –

➔ La Chambre de Commerce, par le biais de sa Direction Services aux PME, a lancé une initiative spécifique aux transmissions, dénommée Business Exchange, qui repose sur une plate-forme pluridisciplinaire stratégique combinée à un service d'assistance et de conseils destinés aussi bien aux futurs cédants qu'aux repreneurs potentiels ←

La transmission des savoirs en entreprise : le mentorat, un trait d'union entre jeunes et seniors

beaucoup craignent une fuite d'informations qui pourrait influencer sur la valeur et la pérennité de l'entreprise –, Business Exchange s'est dotée d'une structure flexible qui permet à chaque entrepreneur de choisir de rendre publiques ou non les informations liées à la cession de son entreprise. Pour garantir un degré maximal de confidentialité et d'anonymat tout au long du processus, les conseillers s'appuient sur un outil performant de *matching* personnalisé qui leur permet d'identifier les profils de repreneurs les plus adéquats tout en maintenant les données du cédant à huis clos. Depuis le 1^{er} octobre 2012, une plate-forme virtuelle de mise en vente est également à disposition des entrepreneurs qui souhaitent faire paraître leurs informations en ligne.

Enfin, partant du constat qu'environ 25 % des entrepreneurs au Luxembourg sont d'origine française, la Direction Services aux PME a décidé de s'ouvrir au marché de la transmission en France. La Chambre de Commerce est d'ailleurs convaincue que cette démarche permettra non seulement d'accroître la visibilité des offres de cession/reprise de part et d'autre, mais aussi de créer une dynamique transfrontalière à double sens. Dans cette perspective, elle s'est associée à la plate-forme de cession et transmission Opportunet (www.opportunet.net), gérée par ses voisins français de la région Alsace-Lorraine. En complément, le nouveau site www.business-exchange.lu, qui devrait être mis en ligne à la rentrée 2013, reprendra toutes les informations pratiques relatives aux différents volets de la transmission/cession.

En raison du vieillissement de la population active, la transmission des savoirs intra-entreprise est devenue un enjeu de performance important pour beaucoup de PME, qui doivent préserver les compétences stratégiques détenues par les seniors tout en veillant à former efficacement les nouveaux collaborateurs. A cet égard, même si les formations professionnelles sont indispensables pour acquérir une connaissance approfondie d'un métier, elles ne remplacent pas la pratique et l'expérience de terrain. C'est précisément ici que le mentorat peut jouer un rôle-clé, en soutenant le processus de transmission des savoirs des seniors vers les nouvelles recrues. Et la démarche n'est pas à sens unique, puisqu'elle favorise des apprentissages croisés entre générations, contribuant aussi à l'adaptation des compétences des plus anciens.

Appliqué au monde de l'entreprise, le mentorat permet de créer des tandems composés de salariés expérimentés proches de la retraite et de jeunes collaborateurs qui découvrent le métier. Ce type de dispositif est à la fois profitable à l'entreprise et aux salariés, puisqu'il permet de mettre en place un espace d'échanges non hiérarchique parfaitement adapté à l'état d'esprit des jeunes issus des générations Y et Z, qui se confieront plus volontiers à leurs mentors qu'à leurs responsables hiérarchiques. Il permet aussi une transmission des savoirs à double sens entre le collaborateur ou senior expérimenté et le jeune (par exemple, le jeune reçoit des conseils pratiques tandis que le salarié expérimenté se fait aider sur des questions informatiques). Enfin, il permet de faciliter la communication informelle, entretenant ainsi la culture d'entreprise.

Se former au rôle de mentor

Néanmoins, il ne suffit pas de mettre en présence un « ancien » et un « jeune » pour que la transmission fonctionne. Ainsi, l'organisation qui souhaite mettre en place ce type de dispositif mentorat interne doit être consciente que



sa mise en œuvre passe par plusieurs étapes : dans un premier temps, il s'agira d'identifier des savoir-faire ou bonnes pratiques détenus dans l'entreprise et de mobiliser les mentors (seniors) et mentorés (juniors), puis d'élaborer un système de reconnaissance de la transmission et de définir des modalités de transmission du savoir-faire en situation de travail, pour finalement mettre en place un système de mesure de l'efficacité du processus.

C'est justement pour aider les entreprises à implémenter des dispositifs dédiés, sur base d'une méthodologie de transmission prenant en compte les leviers d'action mentionnés ci-dessus, que la Luxembourg School for Commerce, en collaboration avec

l'ICN Business School, lancera, au 1^{er} semestre 2014, une formation en mentorat intra-entreprise. Celle-ci s'adressera notamment aux professionnels des Ressources humaines souhaitant mettre en place un programme de mentorat en entreprise, aux repreneurs ou cédants d'entreprises familiales et à tous les managers d'équipes/cadres expérimentés désireux de transmettre leur savoir aux plus jeunes. La formation se déroulera sur 3 jours et permettra aux personnes d'expérience de capitaliser sur leur histoire de vie et de se former au rôle de mentor. Quant aux professionnels des RH, ceux-ci pourront acquérir les connaissances fondamentales nécessaires à la mise en place d'un système de mentorat intra-entreprise. ☑