

GUIDE PRATIQUE

TRANSMISSION D'ENTREPRISE

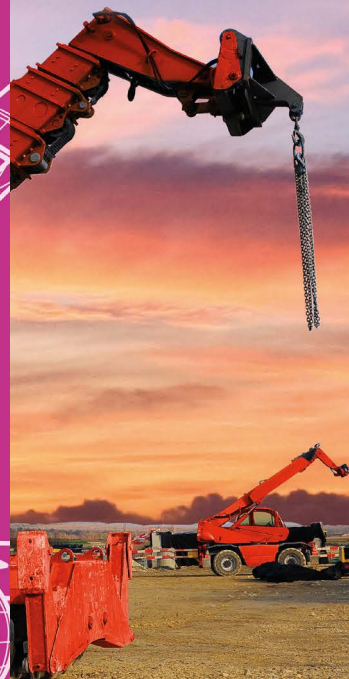
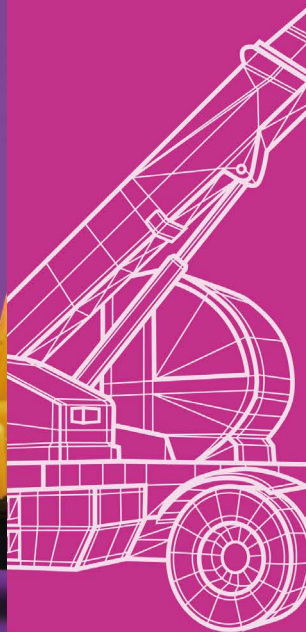
La penser et la préparer



FRANÇAIS

CHAMBER
OF COMMERCE
LUXEMBOURG
POWERING BUSINESS

Développons ensemble
votre entreprise et
votre patrimoine privé.



BIL Business Owner

A vos côtés, de la création à la
transmission de **votre entreprise.**

www.bil.com/businessowner



Introduction

Sommaire

- 04 — Faits et Chiffres
- 06 — Les étapes
- 08 — Préparation de la transmission
- 10 — La négociation
- 12 — Le financement
- 13 — La transaction
- 14 — La transition
- 16 — Témoignages
- 20 — Les acteurs de la transmission d'entreprise
- 22 — Les pièges à éviter
- 23 — Glossaire

Une publication de la
Chambre de Commerce réalisée
en partenariat avec **MindForest**
Novembre 2022

Transmettre une activité, que l'on a parfois vu naître, évoluer et souvent porté à bout de bras pendant des années voire des générations est une étape charnière dans la vie de l'entreprise, comme du cédant. À ce moment encore plus qu'à d'autres, il est important d'anticiper, de se préparer, de se poser les bonnes questions et de s'entourer des personnes qui pourront aider à franchir ce cap et à assurer la continuité de l'activité.

Reprendre une entreprise, même si c'est profiter d'une notoriété, d'une clientèle, d'un appareil de production et d'un personnel disponible c'est, tout autant que pour une création d'entreprise, entreprendre, prendre des risques, faire des choix.

Que l'on soit cédant ou repreneur, ce guide permettra de connaître les étapes à suivre, les dispositions légales à respecter, les pièges à éviter, les documents à produire et les questions à se poser, afin de réussir son projet de transmission, respectivement d'acquisition, et se préparer à cette nouvelle période de sa vie.

RÈGLES D'UTILISATION DU GUIDE

Le cédant et le repreneur sont identifiables par le code couleur qui leur est associé.



Le repreneur



Le cédant



Cédant & repreneur

Les termes définis dans le glossaire sont soulignés dans le guide.

Le plateau de jeu (voir p.6-7 / Les étapes) décrit le parcours à suivre pour cédant et repreneur.

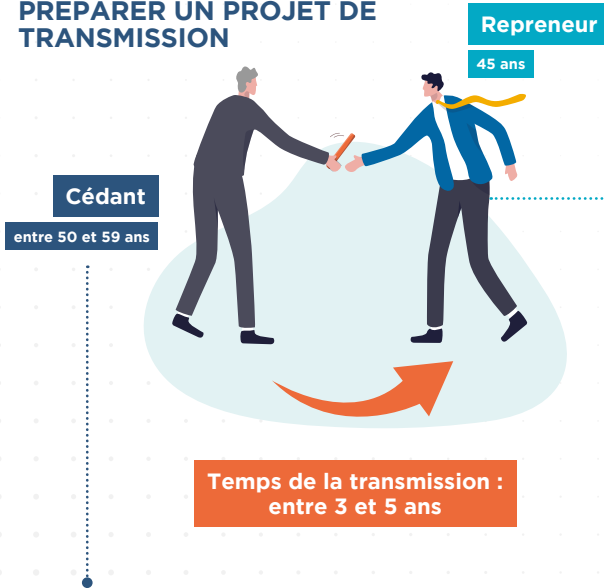
1.1

Des renvois sont proposés vers d'autres pages du guide afin de détailler certaines étapes.

Ce guide est une synthèse fournie à titre informatif à destination des cédants et repreneurs. Les listes qui y sont présentées sont non exhaustives et les cas décrits sont généraux. Chaque transmission ayant un caractère individuel, ce guide ne remplace pas la consultation fortement recommandée d'experts du sujet de la transmission d'entreprises (voir p.20-21 / Les acteurs) et des dispositions légales en la matière.

Faits et Chiffres

LE BON ÂGE POUR PRÉPARER UN PROJET DE TRANSMISSION



MOTIVATION DE LA CESSIION

- Retraite
- Souhait de réaliser une plus-value
- Envie de lancer une nouvelle activité
- Problèmes de santé

QUI SONT LES REPRENEURS ?

Seules **30%** des entreprises familiales se transmettent du fondateur à la 2^{ème} génération et moins de 15% à la 3^{ème} génération.

Autres repreneurs potentiels :

- autres membres de la famille
- actionnaires
- salariés
- clients
- concurrents
- fournisseurs

Matching cédants - repreneurs

La plateforme [Businesstransfer.lu](https://www.businesstransfer.lu) qui regroupe les offres de cession et de reprise de l'ensemble des entreprises établies au Grand-Duché, a connu une très forte augmentation de son activité et a enregistré **542** contacts en 2021 et réalisé **159** matchings.

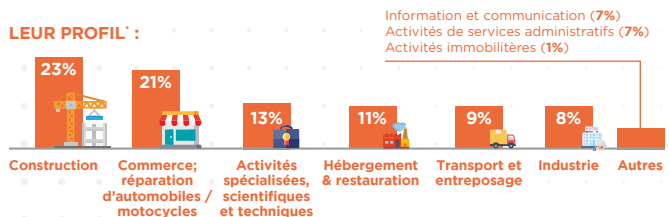


90%
DES ENTREPRISES À CÉDER AU LUXEMBOURG COMPTENT MOINS DE 50 SALARIÉS.

ENTRE 2025 ET 2035, IL Y AURA ENVIRON 250 ENTREPRISES À REPRENDRE CHAQUE ANNÉE AU LUXEMBOURG.

CELA REPRÉSENTE ENTRE 8.000 ET 10.000 EMPLOIS.

LEUR PROFIL* :



* Source : Statec, calculs Idea, étude de 2016 sur une projection pour la période 2025-2035

Growing Together

*Investir durablement, c'est choisir
une gestion discrétionnaire responsable*

*Léa
jeune héritière,
a deux priorités:
son jeune fils et son
métier d'architecte.*



*Jean-François
opère la gestion
discrétionnaire
de son patrimoine.*



Après avoir reçu un héritage important, Léa souhaitait investir de manière durable et responsable tout en déléguant la gestion quotidienne de son patrimoine à des experts, en toute tranquillité. C'est pourquoi nous lui avons proposé notre mandat de gestion discrétionnaire, durable par défaut et conforme à la réglementation européenne SFDR. La solution idéale pour concilier rentabilité et investissement responsable.

Banque Degroof Petercam Luxembourg S.A., 12 rue Eugène Ruppert, L-2453 Luxembourg
Tél: +352 45 35 45 2068 | degroofpetercam.lu | bienvenue@degroofpetercam.lu | RCS B25459

 **Degroof
Petercam**

Cette communication est fournie à titre d'information et d'exemple uniquement. Elle ne reflète pas votre situation personnelle. Il est recommandé d'évaluer vos objectifs et votre profil de risque avec votre Private Banker afin de sélectionner les solutions d'investissement les plus appropriées à votre situation. Tout investissement financier comporte des risques et est sujet aux aléas des marchés financiers.

Les étapes

DÉPART CÉDANT

1.1

PRISE DE DÉCISION & PRÉPARATION

Réfléchir à la possibilité de céder son entreprise

Établir un bilan personnel.
Motivation ?
Objectifs ?
Contraintes ?

i
Se renseigner / Se faire accompagner

Définir le périmètre de la cession (parts, fonds de commerce, immobilier)
Fixer un calendrier

Attention aux Pièges (Voir p.22)

- Cédant
- Repreneur
- Cédants / Repreneurs
- Pièges (Tout au long du parcours)
- ☐ Voir carte numérotée dans la brochure

Réel souhait de céder l'entreprise ?

2.1

VALORISATION

Déterminer la valeur de l'entreprise
Ne pas confondre la valeur et le prix de vente

Entamer des actions correctrices

Réaliser un diagnostic approfondi de l'entreprise

Entreprise prête à être vendue ?

3.2

Préparer le dossier de présentation de l'entreprise

3.1

RECHERCHE ET SÉLECTION DU REPRENEUR

Identifier les repreneurs potentiels
Il est possible de mener les discussions avec plusieurs repreneurs

Veiller à la confidentialité

Premier rendez-vous

DÉPART REPRENEUR

PRISE DE DÉCISION & PRÉPARATION

Réfléchir à son projet :
Reprise ou création ?
Secteur d'activité ?
Quelle cible d'entreprise ?

Établir un bilan personnel.
Motivation ?
Objectifs ?
Budget ?
Zone géographique visée

En parler à son entourage (soutien), tester son idée et son pitch

Formaliser son projet dans une fiche de projet

Se former ou s'entourer

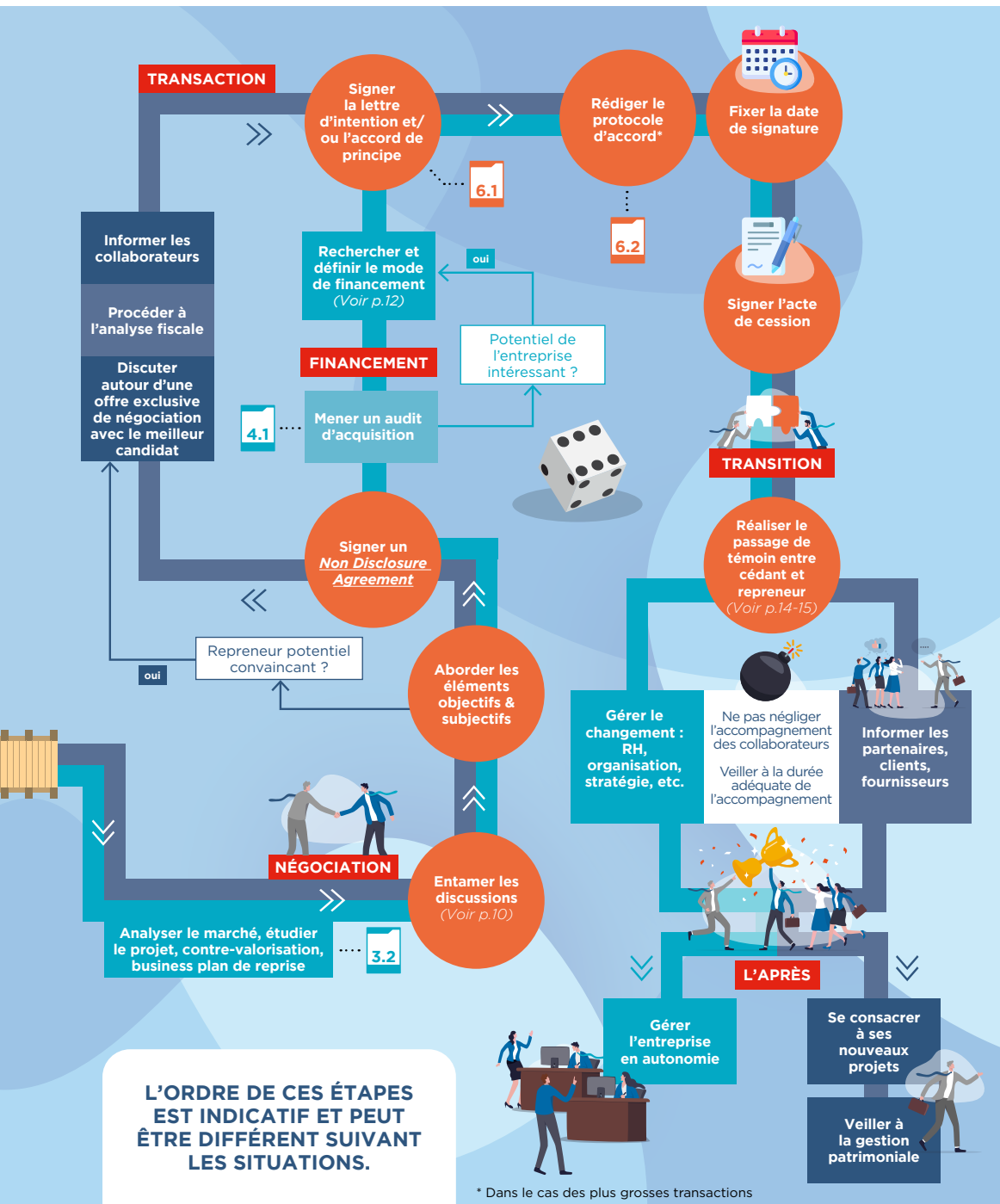
Entamer des recherches d'entreprises à reprendre

Aller sur businessstransfer.lu

Identifier et sélectionner des entreprises

RECHERCHE ET SÉLECTION DE L'ENTREPRISE À REPRENDRE

3.1



Préparation de la transmission

La cession et la reprise d'une entreprise sont des opérations stratégiques qui doivent se préparer en avance, aussi bien du côté du cédant que du repreneur. Cette préparation touche différents aspects : financiers, juridiques, psychologiques etc... et s'étend sur une période de 3 à 5 ans dans la plupart des cas.

CARTE OUTIL

CÉDANT

1.1



PRISE DE DÉCISION & PRÉPARATION

Quelles sont mes motivations pour vendre ?

- Départ en retraite ?
- Nouveau projet de vie / projet professionnel ?
- Problèmes de santé ?
- Lassitude ?
- Opportunité de cession ?
- Influence de mon entourage ?

Dans quel horizon de temps aimerais-je vendre ?

- Court terme / moyen terme / long terme

Suis-je réellement prêt à transmettre ?

- Prêt à changer d'activité ?
- À arrêter de travailler ?
- À voir mon entreprise dans les mains d'un(e) autre ?
- En ai-je parlé à mes proches ? Ai-je leur soutien ?

Que vais-je faire après avoir vendu ?

- Vais-je garder un rôle actif dans l'entreprise ?
- Vais-je commencer un nouveau projet personnel ou professionnel ?
- Vais-je me consacrer à mes loisirs / ma famille ?

Quels sont mes objectifs ?

- Péréneriser mon entreprise ?
- Réaliser une plus-value ?
- Transmettre un patrimoine familial ?
- Maintenir les contrats de mes collaborateurs ?

Quelles sont mes contraintes ?

- Maintien de mon conjoint dans l'entreprise ?
- Le siège de mon entreprise est situé à mon domicile privé ?
- Mon entreprise fait face à des difficultés ?

Quel est mon périmètre de cession ?

- Parts sociales ou bien fonds de commerce ?
- Tout ou une partie des parts ?
- Y a-t-il un immeuble ?

Points d'attention :

- *Key man risk* : certains de mes collaborateurs sont-ils essentiels au fonctionnement de mon organisation, et la mettraient en péril en cas de départ ?
- Ai-je identifié des contacts à solliciter pour de l'aide / des conseils ? Voir page 21 - Acteurs

Output :

- Mon projet de cession
- Mon calendrier de transmission

CARTE OUTIL

REPRENEUR

1.3



PRISE DE DÉCISION & PRÉPARATION

Quelles sont mes motivations pour reprendre ?

- Suis-je prêt à prendre à bras le corps et faire évoluer une entreprise existante ?
- Ai-je les compétences et le profil pour reprendre une entreprise ?
- Quels risques suis-je prêt à prendre ?

Dans quel horizon de temps aimerais-je acheter ?

- Court terme / moyen terme / long terme

Quel est le profil de l'entreprise que je voudrais reprendre ?

- Domaine d'activité
- Taille
- Situation géographique
- Budget
- Avec ou sans investissement à faire

Quels sont mes objectifs ?

- Ai-je une vision de ce que je veux faire de l'entreprise ?
- Ai-je envie de rester dans le même domaine d'activité ou élargir / changer celui-ci ?

En ai-je parlé à mon entourage ?

- Ai-je testé mon idée et mon "pitch" ?
- Ai-je leur soutien ?

Points d'attention :

- Ai-je identifié des contacts à solliciter pour de l'aide / des conseils ? Voir page 21 - Acteurs

Output :

- Ma fiche de projet convaincante pour motiver le cédant à me rencontrer
- Mon pitch

CÉDANT

1.2



DIAGNOSTIC

**Mon entreprise est-elle prête à être transmise ?**

- Réaliser un diagnostic approfondi pour identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces. Différents aspects sont à évaluer :
 - Organisationnels (RH, ventes, relations avec les clients et les fournisseurs, ...)
 - Juridiques (contrats en cours, éventuels litiges, ...)
 - Financiers et fiscaux (liquidités, investissements, rentabilité...)
 - Sectoriels : évolution du secteur, concurrence.
- Réaliser un plan de pérennité
 - Lister les actions à mettre en place pour rendre l'entreprise attractive
 - Mettre en évidence les éléments qui auront un impact sur le prix de cession
 - Donner de la transparence sur le fonctionnement de l'entreprise (clarifier l'organisation, formaliser les processus, etc)
- Définir les tâches et les rôles des personnes clés au sein de l'entreprise et la place du cédant dans l'entreprise

Output : SWOT / Plan de pérennité

CÉDANT

2.2



LE DOSSIER DE PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE



Dossier destiné à susciter l'intérêt d'un repreneur. Il doit pouvoir répondre aux questions suivantes :

- D'où venons-nous ?**
 - Historique, longévité et résilience
- Qui sommes-nous ?**
 - Actionnariat
- Que faisons-nous ?**
 - Activités, savoir-faire
- Où en sommes-nous ?**
 - L'environnement concurrentiel. Différenciation.
 - Les clients et leur part dans le chiffre d'affaires
 - État général du marché. Perspectives.
 - Notoriété
- Que possédons-nous ?**
 - Atouts techniques, brevets, respect des normes
 - Parc immobilier, localisation
- Avec qui travaillons-nous ?**
 - Les ressources humaines : composition du personnel, ancienneté, taux de rotation, proportion de cadres, présence de personnes-clés aux fonctions importantes
 - Mode de management (direct ou par délégation, dirigiste ou participatif)
- Que valons-nous ?**
 - Valorisation de l'entreprise, forces et faiblesses

Points d'attention :

- Se présenter sans tout dévoiler
- Faire signer un engagement de confidentialité (NDA).

CÉDANT

2.1



VALORISATION

**Évaluer une entreprise :**

La valorisation d'une entreprise consiste à calculer sa valeur financière en tenant compte des données comptables passées et du potentiel de développement de la société. Il existe 3 approches principales :

- **Approche patrimoniale restrictive :** évalue la valeur de marché du patrimoine de l'entreprise
- **Approche actuarielle/de rendement :** évalue la capacité actuelle et future de l'entreprise à générer des bénéfices
- **Approche comparative :** compare l'entreprise à d'autres les plus semblables possible et dont le prix de transaction est connu

Points d'attention :

- La « vraie valeur » d'une entreprise est le prix qu'acceptera de verser le repreneur (accepté par le cédant)
- Il est courant que le cédant soit déçu, l'affectif pouvant le pousser à surévaluer son entreprise.
- Le repreneur réalisera une contre-valorisation
- L'évaluation « patrimoniale » en vue de transmettre à ses enfants se conduira différemment que si c'est pour une vente à un externe, principalement dans la recherche / la prise en compte des éléments de décote.

Output : Proposition de valeur

CÉDANT / REPRENEUR

3.1



RECHERCHE ET SÉLECTION DU REPRENEUR / DE L'ENTREPRISE À REPRENDRE

**Identifier les repreneurs potentiels**

- Membres de la famille / salariés / tiers
- Doit être motivé, compétent, expérimenté et avoir les moyens financiers

Identifier les entreprises à reprendre

- Identifier et sélectionner des entreprises correspondant au profil défini (voir carte 1.3)

Points d'attention :

- Il est recommandé de mener des discussions avec plusieurs repreneurs en même temps mais il ne faut pas négliger l'impact sur le temps.
- Veiller à la confidentialité de la part du repreneur (voir *Non Disclosure Agreement*, ci-dessous). Le cédant peut choisir le moment opportun pour l'annoncer à sa famille / ses salariés, clients et fournisseurs.
- Pas de repreneur ou de cible identifiée ? Businesstransfer.lu propose un service de matching facilitant la mise en relation entre cédants et repreneurs.!

Output :

- Accord de confidentialité - NDA (*Non Disclosure Agreement*) :
 - Si possible rédigé par un avocat spécialisé
 - Assure que le repreneur potentiel à qui seront transmises des informations confidentielles sur l'entreprise ne divulguera rien à des tiers

La négociation

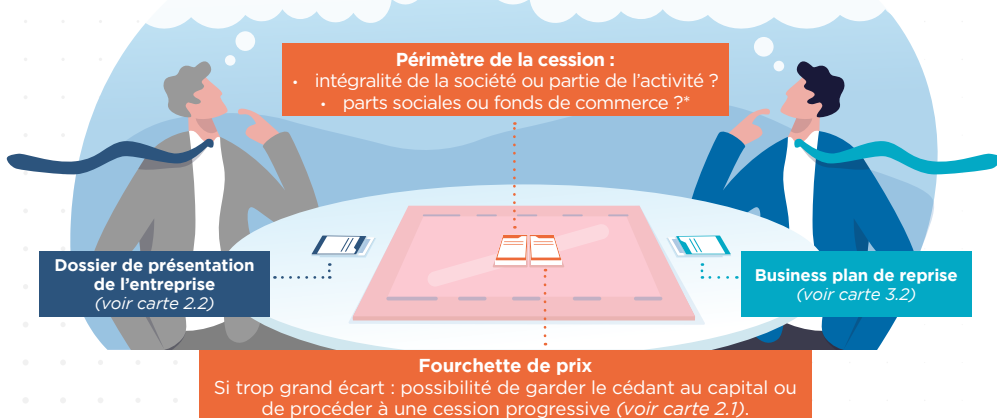
La négociation permet de se mettre d'accord sur les conditions de la transmission. Elle est libre, sans obligation d'exclusivité et n'engage pas les parties tant que rien n'est signé. La bonne foi, le respect mutuel et la transparence sont la base d'une bonne négociation.

CÉDANT

- Est-il solvable ?
- Que va-t-il faire des collaborateurs ?
- Va-t-il assurer la continuité de l'entreprise ?
- Comment va se passer mon accompagnement (durée, fonction dans l'entreprise etc) ?

REPRENEUR

- Pourquoi cède-t-il sa société ?
- Quelle est la santé financière et les rendements espérés ?
- Ai-je les moyens financiers pour reprendre ?



Attention à gérer les susceptibilités du cédant et à ne pas trop insister sur les points faibles ou parler trop vite de réorganisation

DUE DILIGENCE

Le cédant doit s'assurer de la solvabilité du repreneur et du projet pour sa société.



Le repreneur doit procéder à un ensemble de vérifications pour mesurer les risques liés à la reprise. On parle aussi d'audit d'acquisition (voir carte 4.1)

(*) Le fait de racheter les parts sociales ou seulement le fonds de commerce a des conséquences :

Rachat des parts sociales

- Rachat de l'actif et du passif (dettes)
- Plus-value imposable dans le chef du cédant

Rachat du fonds de commerce

- Rachat de quelques actifs uniquement (corporels : outillage, marchandise, matériel) et incorporels (clients, droit au bail, enseigne)
- Plus-value imposable dans le chef de la société (qui cède l'actif)

Si les premières étapes de la transmission d'entreprise sollicitent davantage le cédant, qui doit préparer les éléments pour justifier de la santé de sa société,

LES ÉTAPES SUIVANTES NÉCESSITENT POUR LE REPRENEUR DE PRÉSENTER SON PROJET, ET DE MENER SES PROPRES INVESTIGATIONS POUR MESURER LES RISQUES LIÉS À LA REPRISE DE L'ENTREPRISE CONVOITÉE.

CARTE OUTIL

REPRENEUR

3.2



LE BUSINESS PLAN DE REPRISE

Pour donner une vision du projet et donner confiance, aussi bien au cédant qu'aux partenaires financiers. Pour clarifier la stratégie et démontrer sa faisabilité technique et financière.

Présentation synthétique du projet

- Potentiel économique
- Moyens humains et matériels

Le projet

- L'entreprise à reprendre (en fonction du dossier de présentation)

La stratégie de gestion et de développement

- Plan de développement
- Taille et tendance du marché

Le plan marketing

Le plan opérationnel

- Mise en œuvre de la reprise

Le management des équipes

- Moyens humains
- Adaptation et formation
- Encadrement

Les projections financières

- Compte de résultats sur 3 ans
- Plan prévisionnel de trésorerie

Le plan de financement

- Montage juridique et financier
- Prix de cession
- Ressources en fonds propres et fonds externes

CARTE OUTIL

REPRENEUR

4.1



L'AUDIT D'ACQUISITION

Pour identifier les risques liés à la reprise. Il doit être mené par le repreneur avec l'accord du cédant. Le repreneur doit se faire accompagner par des experts : comptables, avocats et autres intervenants spécialisés.

- **Audit financier** (pour confirmer la valorisation et le modèle économique)
- **Audit des Ressources Humaines** (s'assurer du maintien des collaborateurs-clés. Voir pages 14-15 - Transition)
- **Audit juridique** : analyse de l'ensemble des contrats, autorisations en règle, procès-verbaux de conseils d'administration, clauses d'exclusivité ou de fourniture avec objectifs
- **Audit social** : examen des contrats de travail et des rémunérations
- **Audit fiscal**
- **Audit environnemental** (autorisations commodo/incommodo)
- **Audit technologique, informatique**

Note : l'audit est simplifié voire inexistant dans le cas du rachat d'un fonds de commerce (en fonction des cas)

CARTE OUTIL

CÉDANT / REPRENEUR

6.1



LA LETTRE D'INTENTION

Pour indiquer sa volonté d'engager officiellement une négociation.

- Grandes lignes des modalités de la transmission
- Périmètre de la cession
- Point en attente de précision ou de validation
- Conditions suspensives
- Délai de la cession
- Période après cession (accompagnement)
- Offre d'achat (non ferme)

Le financement

Il n'est de bon prix que celui qui permet d'être financé par le repreneur. Celui-ci doit garder à l'esprit l'effort financier futur généré par le montant qu'il s'apprête à accepter et choisir le mode de financement le plus approprié à sa situation.

Ne pas oublier de compter :

- Les frais liés à l'accompagnement du projet de reprise (accompagnement par des experts divers)
- Le besoin en fonds de roulement, difficilement chiffrable par le repreneur car fluctuant et lié aux délais de règlement des clients

FONDS PROPRES

Capitaux propres

- Pour inspirer confiance
- Pour auto-financer certains besoins non financés par les banques
- 20-30% de la valeur de l'entreprise à financer

Fonds propres du repreneur

- Rarement suffisants

Family-Fools-Friends (3F)

- Don ou prêt entre particuliers ou en prenant une participation au capital

Earn-out

Paiement partiel du prix de la cession comptant et le reste versé en fonction des résultats futurs de l'entreprise (critères de versement à inscrire au contrat de vente)

EMPRUNTS

Emprunt bancaire

- Sous-condition de capitaux propres, domaine de reprise et expérience du repreneur
- Les banques demandent en contre-partie des garanties :

Les garanties les plus communes :

- hypothèque
- nantissement
- caution
 - de l'acquéreur
 - d'un tiers
 - d'un organisme :
Mutualité de Cautionnement (voir page 21 - Acteurs)
- subordination de la dette

AIDES À LA REPRISE

Prêt accordé par la SNCI aux PME (voir page 21 - Acteurs), pour financer certaines dépenses liées à l'exploitation

Les aides du ministère de l'Économie - Direction générale des classes moyennes (*) : régime d'aide à l'investissement pour PME. Peut être accordé sous forme de subvention en capital ou de bonification d'intérêts

Crédit-vendeur

Le cédant accorde un prêt (avec intérêts) au repreneur via un paiement différé, ce qui limite l'apport initial en fonds propres

Emprunt obligataire

Convertible en actions (mode de financement hybride entre la dette et le capital)

(*) Attention, la décision d'investissement ne doit en aucun cas dépendre de l'obtention d'une aide publique.

La transaction

La transaction scelle l'accord entre le cédant et le repreneur. Cette phase nécessite la rédaction et la signature de nombreux documents contractuels, qui justifient le recours à des experts du sujet (avocats, notaires, et autres experts).

CARTE OUTIL

**CÉDANT /
REPRENEUR**

6.2



Le protocole d'accord

Ce document qui formalise l'avancée des négociations entre le cédant et le repreneur doit comprendre les éléments suivants :

- **Le prix et le mode de financement**
- **Les garanties actif-passif :**
 - Garantie par le cédant des sommes mentionnées au bilan (pour ajustement éventuel *a posteriori* du prix de cession)
 - Garanties liées à l'activité
 - Procédures d'exécution des garanties
 - Délai d'information de l'émetteur des garanties
 - Mode de paiement des garanties
- **Les clauses suspensives**
 - Protection du repreneur ou du cédant en cas de non-réalisation d'une condition du protocole d'accord (obtention d'un financement, d'agrément pour réaliser l'activité,...)
 - Peuvent être assorties de pénalités en cas de non-respect des engagements
- **Le moment du départ du cédant**
- **La rémunération du cédant pendant la phase de transition**
- **La clause de départ anticipé du cédant en cas de mésentente**
- **La modalité de traitement du résultat de la période entre la date des comptes (ayant servi à la valorisation) et le moment de la reprise**



Offre ferme
Promesse unilatérale d'achat ou de vente



**Acceptation
par le cédant**



Compromis de vente
(non obligatoire. Si pas de clauses suspensives, les parties peuvent signer directement l'acte de vente)



**Signature
de l'acte de cession**
Un notaire peut être requis selon le cas



La transition

Le facteur humain, clé de voûte de la transmission

Cette étape semble être la fin du processus de transmission, alors que c'est là que cette dernière commence véritablement. On attache souvent beaucoup d'importance à l'audit comptable et fiscal, et on néglige trop souvent l'audit culturel, qui est pourtant une des causes de l'éventuel échec d'une transmission.

Prendre une entreprise ne se limite pas à l'acquisition d'un capital financier et immobilier ou à la reprise d'un fichier clients. C'est aussi reprendre un capital humain et sa culture d'entreprise, véritable ADN et facteur différenciant, surtout dans le cas de PME et d'autant plus d'entreprises familiales.

Pour le repreneur, le challenge est de construire un nouveau projet d'entreprise entre rupture et continuité, de garder les collaborateurs engagés et fiers d'appartenir à l'entreprise, d'éviter toute hémorragie en particulier des personnes-clés en faisant évoluer l'entreprise sans bousculer ses valeurs fondatrices et sans créer de choc des cultures.

Ainsi un repreneur qui serait orienté rentabilité alors que l'entreprise met la satisfaction client au-dessus de tout risquerait de dénaturer l'entreprise et de faire face à une fuite des talents.

Là encore, des experts sont spécialisés dans l'accompagnement de cette phase de transition, afin de guider le repreneur et s'assurer de l'engagement des équipes.

■ Cédant
■ Repreneur
■ Cédants / Repreneurs

Savoir s'entourer pour éviter la solitude du repreneur

Transmettre les valeurs de l'entreprise en les rattachant à des comportements concrets

Faire comprendre la culture, raconter l'histoire, les raisons de certains arbitrages, les engagements RSE, la vision, la valeur intangible de l'entreprise et sa raison d'être

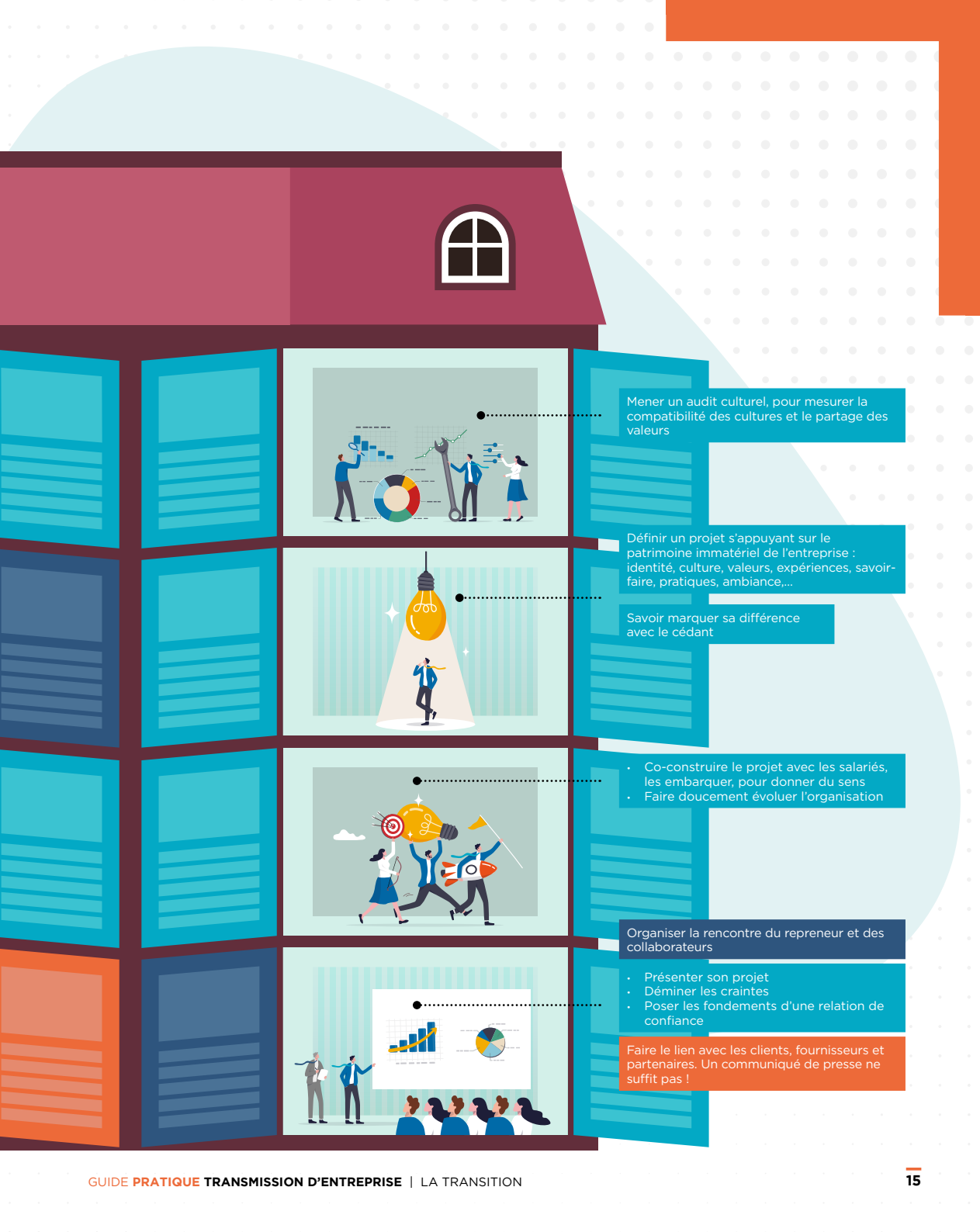
- Rencontrer individuellement chaque collaborateur pour sentir le climat social, l'atmosphère
- Identifier les ambassadeurs sur lesquels s'appuyer
- Comprendre la fierté d'appartenance

Contractualiser la répartition des rôles entre cédant et repreneur

Convenir ensemble de la durée adéquate de l'accompagnement

- Transmettre son savoir et savoir-faire (créer un binôme cédant-repreneur)
- Évoquer ses pratiques managériales





Mener un audit culturel, pour mesurer la compatibilité des cultures et le partage des valeurs



Définir un projet s'appuyant sur le patrimoine immatériel de l'entreprise : identité, culture, valeurs, expériences, savoir-faire, pratiques, ambiance,...

Savoir marquer sa différence avec le cédant



- Co-construire le projet avec les salariés, les embarquer, pour donner du sens
- Faire doucement évoluer l'organisation



Organiser la rencontre du repreneur et des collaborateurs

- Présenter son projet
- Démêner les craintes
- Poser les fondements d'une relation de confiance

Faire le lien avec les clients, fournisseurs et partenaires. Un communiqué de presse ne suffit pas !

Témoignages

GEORGES ZAHLEN, CO-FONDATEUR D'AXIOMATIC (WWW.AXIOMATIC.LU)

Que propose Axiomatic ?

Axiomatic est spécialisée depuis 2015 dans la reprise d'entreprises, souvent familiales, confrontées à une problématique de succession : l'entreprise est saine, dotée d'un savoir-faire et d'une différenciation sur le marché, mais il n'y a pas de successeur pour reprendre le flambeau. Plutôt que de fermer l'entreprise ou de la vendre à un concurrent contre lequel elle s'est battue pendant des décennies, Axiomatic met en place un dirigeant qui va reprendre les rennes sans dénaturer l'esprit, en conservant le personnel et en poursuivant le développement de l'entreprise. Le principe est celui du «*Buy & Hold*» : racheter pour pérenniser sur le long terme. Nous ne faisons pas un rachat agressif, de sorte de laisser les fonds nécessaires à l'entreprise pour se développer.

Quel type d'entreprises reprenez-vous ?

Des PME de l'économie traditionnelle, dans l'artisanat, l'industrie ou le service. Nous avons repris notamment l'imprimerie Reka et l'entreprise Ady's Hygiene, qui continuent à prospérer : l'une s'est développée en faisant l'acquisition d'autres entreprises, et l'autre en proposant de nouveaux services. Nous avons ainsi accompagné le développement d'une dizaine d'entreprises, tous secteurs confondus.

Quelles sont les étapes d'une reprise ?

1. Tout commence par une entrevue avec le dirigeant de l'entreprise, afin d'établir le dialogue et la confiance.
2. Viennent ensuite les pourparlers initiaux, qui permettent de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, et d'obtenir les premiers détails financiers. A ce moment là, le dirigeant doit idéalement avoir une idée du prix auquel il souhaite vendre, afin de voir si la discussion peut se poursuivre. Axiomatic fait alors une offre non liante de prix et élabore un premier planning de réalisation de la transmission.

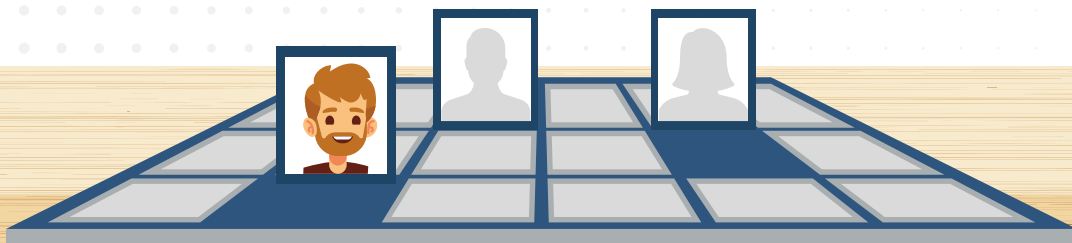
3. L'analyse plus détaillée peut prendre de 1 à 5 mois. Il s'agit de faire une analyse financière et légale de l'entreprise (*due diligence*).
4. On peut ainsi formuler le GO / NO GO final, et confirmer le prix d'achat.
5. Le contrat de vente est établi. Il doit être relu par le conseiller légal de la société cédante.
6. Enfin, la signature du contrat et le paiement. Le financement des entreprises reprises se fait en fonds propres et en emprunt. L'ensemble des étapes peut prendre de 6 à 18 mois.

Quels seraient vos conseils aux cédants ?

- Bien s'entourer, et notamment au niveau de leur conseiller légal : le choix d'un avocat spécialisé en Fusions & Acquisitions est un *must have*.
- Bien se préparer mentalement à céder son entreprise, avec tout ce que ça comporte, au niveau statut social, revenus,... Par exemple leur adresse e-mail n'existera plus. Pour certains, c'est un petit choc psychologique.
- Anticiper leur transmission, ne pas s'accrocher et transmettre à temps. On voit trop souvent des entreprises en perte de vitesse, qui deviennent invendables, car leur dirigeant n'a pas su innover sur les dernières années.
- Veiller au sérieux du repreneur, qui doit disposer de fonds suffisants.

Quels seraient vos conseils aux repreneurs ?

- Ne pas négliger de faire une analyse approfondie.
- Se laisser une marge de manœuvre au niveau financier, plutôt que de faire une transaction risquée sans marge de sécurité.



FANNY SCHLESSER, FONDATRICE DE CATSITTER (WWW.CATSITTER.LU)

Que fait Catsitter ?

C'est un service de garde de chats à domicile. Il fait l'intermédiation entre les propriétaires de chats et les catsitters (principalement des étudiantes, amoureuses des chats).

Pourquoi avoir vendu Catsitter ?

Initialement développée comme une activité secondaire, le succès a été tel qu'il était devenu impossible de concilier vie professionnelle (dans le secteur bancaire) et développement de Catsitter (qui occupait soirées et week-ends).

« Vendre mon entreprise avait le triple avantage de recevoir de l'argent pour le travail investi, de voir l'entreprise prospérer et de ne pas abandonner les clients et les catsitters. »

Pourquoi avoir fait appel au service Businessstransfer ?

Sans leurs conseils et leur accompagnement, la vente n'aurait pas pu se faire. La société aurait été simplement liquidée.

Quels ont été les services proposés par Businessstransfer ?

- Service de matching cédant / repreneur.
- Valorisation de l'entreprise. Ayant tout développé. toute seule (site Internet, logo, fichier client...) il était difficile de chiffrer l'investissement. Businessstransfer m'a aidée à déterminer le juste prix, accepté par le repreneur.
- Accompagnement juridique, pour rédiger les contrats, veiller aux points importants, ne pas manquer une étape. En matière de droit, mieux vaut être bien entouré !
- Réunions d'information et de concertation avec le repreneur, afin d'échanger en toute transparence.

Qu'est-ce qui était important pour vous ?

Il était important que le repreneur soit fidèle aux valeurs de Catsitter : amour des animaux, sérieux, disponibilité pour les clients. Il fallait que le changement de management soit sans impact pour les clients.

Comment s'est passée la transition ?

La transition était prévue sur 6 mois. Les premières semaines, je continuais à être le contact des clients et des catsitters, puis le relais a été pris naturellement par le repreneur. Un an après la vente, je reste disponible pour toute question que pourrait avoir le repreneur.

Quels seraient vos conseils aux cédants ?

Jouer la transparence et être honnête sur les points faibles de l'entreprise à reprendre, pour éviter les déconvenues et risquer de mettre l'entreprise reprise en difficulté. Penser à l'entreprise plutôt qu'à soi-même.

CHIFFRES-CLÉS :



850
CATSITTERS



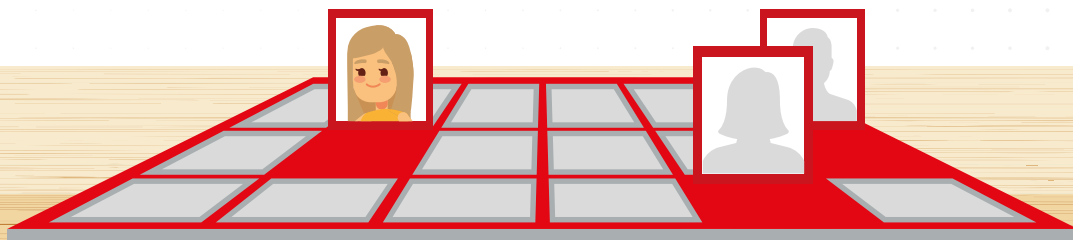
2 SEMAINES
TEMPS NÉCESSAIRE POUR TROUVER
UN ACQUÉREUR



6 MOIS
DÉLAI ENTRE LE 1^{ER} CONTACT ET
LA SIGNATURE CHEZ LE NOTAIRE



6 MOIS
DURÉE DE L'ACCOMPAGNEMENT DU
REPRENEUR PAR FANNY



Témoignages

EVA-MARIA HALLFELL TIME POWER ADVANTAGE (SOCIÉTÉ D'INTÉRIM)

Quelles ont été vos motivations pour vendre ?

Pour moi, le moment était venu de lâcher prise. Avoir sa propre entreprise est très exigeant et cela peut devenir épuisant.

Quels ont été vos critères pour le choix du repreneur ?

J'ai particulièrement veillé à la bonne adéquation de la culture d'entreprise. Il n'était pas négociable que le repreneur n'ait pas les mêmes valeurs. Un autre critère était sa taille, car je ne souhaitais pas remettre ma société entre les mains d'une plus grande organisation. Et bien entendu le prix proposé devait correspondre à mes attentes.

Comment avez-vous été accompagnée ?

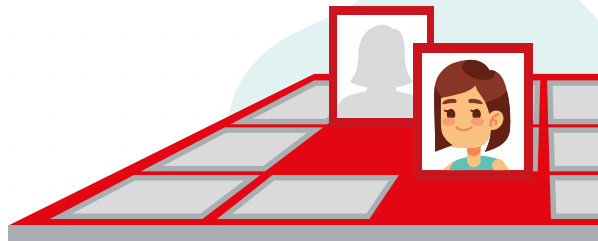
En tant que chef d'entreprise je devais rester concentrée sur mon business. Il n'est pas possible de mener une vente d'entreprise seul et il est nécessaire de se faire accompagner par des professionnels ayant une grande expérience des fusions et acquisitions. J'ai bénéficié du soutien administratif et moral de la Chambre de Commerce du Luxembourg qui m'a également proposé un accompagnement sur mesure grâce à un partenaire externe. Ce dernier ainsi que mon propre conseiller fiscal ont pu m'accompagner dans mes démarches.

DAN SCHNEIDER, TENZING PARTNERS

Votre société est spécialisée dans l'accompagnement des entreprises qui souhaitent transmettre leur activité. Quels sont les principaux obstacles qui peuvent se présenter lors d'une transmission ?

Il arrive que le cédant ait du mal à accepter de rendre des comptes au repreneur, à être totalement transparent. Cette posture se travaille en amont, dès les premières discussions, afin d'encadrer la relation.

Souvent, on croit que le candidat idéal est une entreprise sur les mêmes segment et secteur d'activité, mais parfois c'est dans la complémentarité que se trouve la recette du succès.



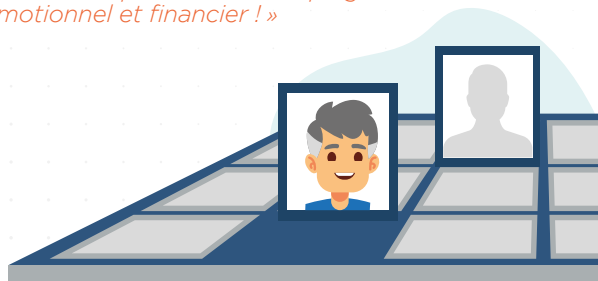
Comment les employés ont-ils été préparés ?

Le personnel a été impliqué tout au long du processus et, à l'exception d'une personne, a soutenu la démarche. L'honnêteté, l'intégrité et la transparence sont les maîtres mots lors d'une transmission d'entreprise pour éviter les résistances du personnel.

Quels sont les obstacles que vous avez rencontrés lors de la vente ?

J'ai fait confiance à un repreneur que je croyais connaître, sans prendre les précautions nécessaires pour vérifier son sérieux et sa solvabilité. J'ai pris conscience de mon erreur seulement quelques jours avant la signature de l'acte de vente. Tous les frais engagés pour la préparation de la vente ont été perdus, et la personne qui a tenté de me tromper s'en est tirée à bon compte, puisqu'elle a invoqué une "insolvabilité privée".

« Mon conseil : Faites preuve de diligence raisonnable pour éviter tout piège émotionnel et financier ! »



Du côté de l'équipe, les personnes peuvent très bien fonctionner dans le cadre d'une PME mais ne plus s'y retrouver dans un grand groupe qui aurait absorbé leur entreprise.

« Enfin, surtout au Luxembourg, il faut veiller au choc des cultures et en particulier aux langues. »

Une entreprise allemande qui rachèterait une entreprise luxembourgeoise dont le personnel serait essentiellement francophone s'exposerait à des difficultés d'intégration.

PROS, LA FLEXIBILITE EST VOTRE QUOTIDIEN ? NOUS AUSSI

Nos conseillers se déplacent
chez vous pour vous proposer
un service au meilleur prix !

RDV SUR [TANGO.LU](https://www.tango.lu)
OU AU 27 777 377



Centrale téléphonique
à 9,90€/mois htva



Abonnements mobiles
pour l'international

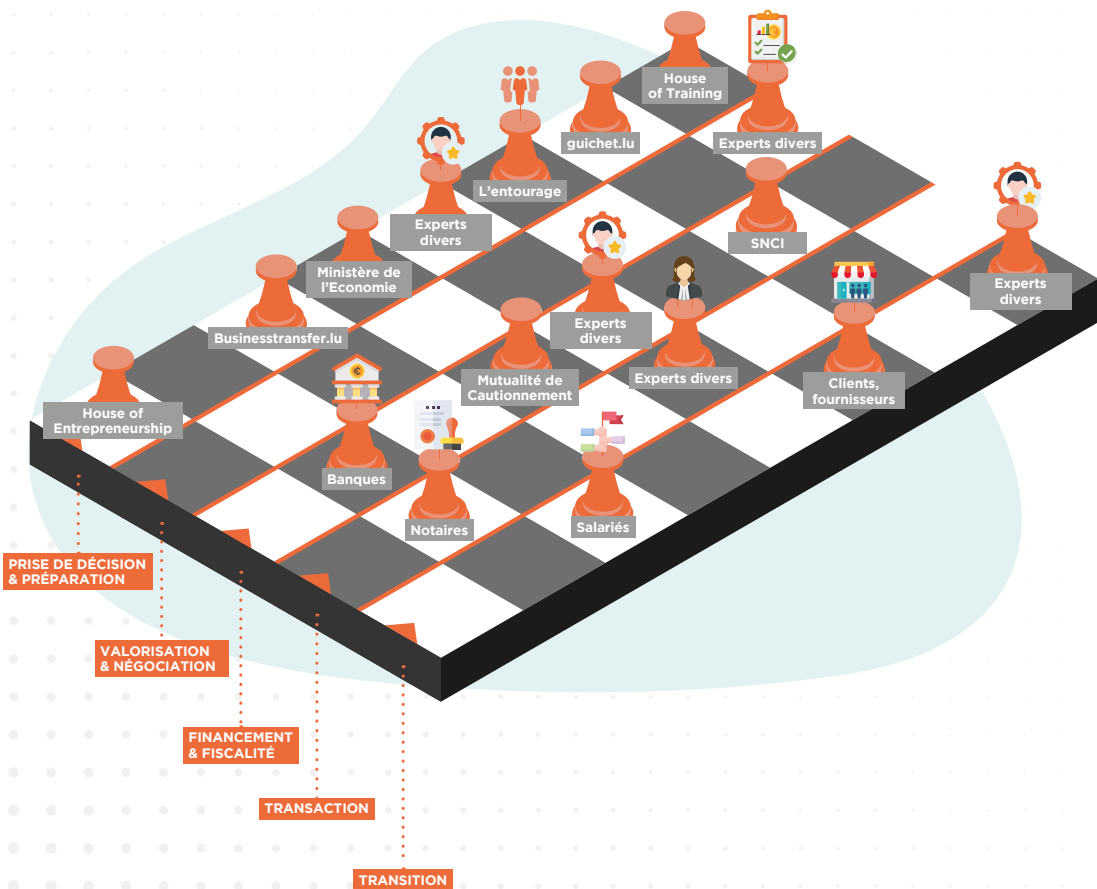


Tango Fibre Bizz

tango))

([tango.lu](https://www.tango.lu))

Les acteurs de la transmission d'entreprise



PRISE DE DÉCISION & PRÉPARATION



HOUSE OF ENTREPRENEURSHIP

powered by the Luxembourg Chamber of Commerce

- Check-up : analyse de la situation entrepreneuriale du candidat et proposition de solutions : accompagnement, expertises, formations, etc.
- Conseil et aide administratives tout au long du parcours entrepreneurial
- Conseil en matière de cession/reprise
- Mise en relation entre cédants et repreneurs
- Analyse de la faisabilité du projet de reprise

www.houseofentrepreneurship.lu



Businessstransfer.lu

- Plate-forme nationale de transmission d'entreprises
- Partenariat entre la Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers et le Ministère de l'Économie – Direction générale des classes moyennes
- A vocation à regrouper les offres de cession et de reprise de l'ensemble des entreprises établies au Grand-Duché
- Propose du conseil et un service de *matching*

www.businessstransfer.lu



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Économie

Direction générale des classes moyennes

- Délivre des autorisations d'établissement
- Propose des aides étatiques en matière de transmission

www.meco.gouvernement.lu



guichet.lu

- Guichet d'information avec toutes les informations utiles à la création, gestion, développement et cession d'entreprise ainsi que la liquidation voire la faillite de l'entreprise

www.guichet.lu



HOUSE OF
TRAINING

- Offre de formation professionnelle continue
- Formations : « Cycle Booster votre entreprise - reprise d'entreprise », « aspects fiscaux de la transmission et restructuration d'entreprise »
- ...

www.houseoftraining.lu

VALORISATION & NÉGOCIATION



Experts divers

- Maîtrise des aspects fiscaux, économiques, financiers, juridiques
- Conseil sur le statut juridique de la future société
- Analyse de la plus-value de cession et calcul de la charge fiscale suivant le profil du cédant
- Valorisation ou contre-valorisation de l'entreprise

FINANCEMENT & FISCALITÉ



Banques

- Financement du projet de transmission



MUTUALITÉ DE
CAUTIONNEMENT

- Facilite l'accès au financement de l'entrepreneur en se portant garant pour les cautionnements et les garanties bancaires
- Conseil en matière d'aides étatiques

www.cautionnement.lu



Experts divers

- Préparation du dossier de financement



SNCI

SOCIÉTÉ NATIONALE DE CREDIT ET D'INVESTISSEMENT

- La SNCI accorde des prêts de création-transmission à des PME nouvellement créées ou reprises

www.snci.lu

TRANSACTION



Notaires

- Conseil et rédaction de l'acte de cession



Experts divers

- Aide juridique pour la préparation de l'acte de vente
- Rédaction *Non Disclosure Agreement Due Diligence*
- Contrat de cession, protocole d'accord

TRANSITION



Salariés

- À impliquer selon le degré d'avancement



Clients, fournisseurs

- À impliquer selon le degré d'avancement



Experts divers

- Accompagnement RH
- Accompagnement stratégique
- ...

Les pièges à éviter

Céder ou reprendre une entreprise peut faire figure de parcours semé d'obstacles. En respectant les étapes et en tenant compte des retours d'expérience des cédants et repreneurs déjà passés par là, il est possible d'éviter les principaux écueils du parcours.



Glossaire

3F (Family - Fools - Friends) : financement du projet de reprise par la cellule familiale, groupe d'amis ou donateurs.

Autorisations commodo/incommodo : autorisations d'exploitation pour un établissement classé (site industriel, commercial ou artisanal) qui fixent les conditions d'aménagement et d'exploitation jugées nécessaires pour la protection de l'environnement et pour garantir la sécurité des travailleurs, du public et du voisinage en général.

Buy & Hold : stratégie d'investissement consistant à choisir ses placements et à les garder à long terme. Dans le cas d'une reprise d'entreprise, il s'agit de faire prospérer l'entreprise.

Due Diligence : appelé également audit d'acquisition, il est réalisé par le repreneur potentiel avant de procéder à la transaction afin de mieux connaître les forces et les faiblesses de la cible et s'assurer qu'il n'y a pas surévaluation du prix de cession. Il est recommandé de se faire accompagner d'experts financiers et fiscalistes. Quant au cédant, il doit également s'assurer de la solvabilité du potentiel repreneur.

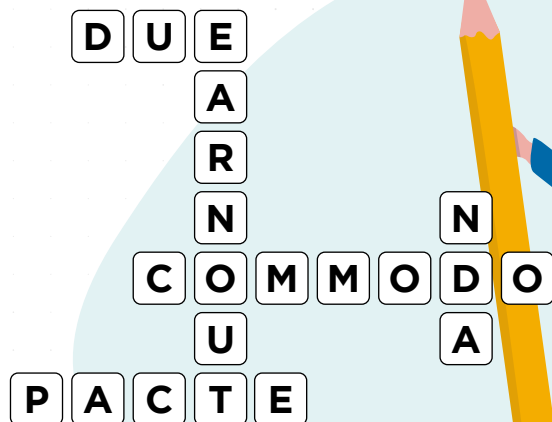
Earn out : clause indiquant le prix de vente définitif, sous condition des performances futures de l'entreprise (le prix comprend une partie fixe et une partie variable). Peut être utilisé en cas d'écart important entre la valeur estimée par le cédant et par le repreneur.

Key man risk : risque lié au fait de rendre l'entreprise dépendante d'une personne (ou de quelques personnes) clés. En cas de transmission, le cédant doit s'assurer qu'il n'est pas indispensable à la survie de son entreprise.

Nantissement : acte juridique consistant à donner un bien en garantie (fonds de commerce ou titres de société) : le propriétaire du bien continue à profiter du bien, mais ne peut pas le céder sans l'accord des créanciers.

Non Disclosure Agreement (NDA) : engagement de confidentialité à signer par les deux parties, qui s'engagent à ne divulguer (sauf experts conseillers) ni l'existence d'une négociation ni les informations transmises.

Pacte d'associés : document contractuel non statutaire établi entre les associés pour définir le fonctionnement de l'entreprise et la rémunération des associés.





ACCOMPAGNER LA TRANSMISSION D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE

Décider de reprendre le flambeau de l'entreprise familiale n'est pas toujours évident. À travers un accompagnement personnalisé et différents programmes éprouvés, la Banque de Luxembourg encourage la génération montante à mieux définir sa position future par rapport à l'entreprise familiale.

Au Luxembourg, 70 % des PME sont des entreprises familiales. Or, en raison de la transition en cours entre la génération des baby-boomers et celle qui suit, un grand nombre d'entre elles changeront de mains entre 2020 et 2030. Une bonne partie de ces entreprises restera dans la famille, reprises par un ou plusieurs représentants de la Next Gen. Si elle peut paraître plus facile à mener, la transmission, « en interne », d'une entreprise familiale, n'est pas sans poser certaines difficultés.

Un rôle de facilitateur

La transmission d'une entreprise est un moment important dans la vie d'un entrepreneur, mais il s'agit aussi d'une grande étape pour les membres de la génération suivante. Pour aider les familles à répondre à leurs questions et faciliter la communication

entre la génération en place et celle qui lui succède, il est important de pouvoir compter sur une tierce partie, qui aide à prendre un peu de recul. C'est ce rôle de facilitateur que joue la Banque de Luxembourg. « *L'une de nos principales missions est de faciliter la communication entre les membres de la famille, de les mettre autour d'une table pour comprendre quelles sont les attentes de chacun.* » détaille Anne Goedert, Family Practice Advisor au sein de la Banque de Luxembourg.

Sur base de cet état des lieux, la famille sera amenée à co-construire une feuille de route et un plan d'action ; l'objectif étant la pérennisation du patrimoine tout en préservant l'harmonie familiale.

Des programmes dédiés

Pour les représentants de la génération montante, il s'agit

d'abord de trouver réponse aux questions qu'ils se posent : souhaitent-ils intégrer l'entreprise familiale ? Le cas échéant, quel rôle veulent-ils y jouer ? Pour ceux qui ont déjà intégré l'entreprise familiale, il s'agira de s'affirmer et de développer leur leadership.

Depuis plus de 10 ans, la Banque de Luxembourg offre à ces jeunes un cadre d'échange entre pairs à travers des programmes qui rencontrent un grand succès :

- L'Académie d'été : entrer ou non dans l'entreprise familiale ?
- Le Family Business Junior Executive Program : comment établir ma légitimité ?

L'intérêt principal de ces programmes est de faire prendre conscience à ces jeunes qu'ils ne sont pas les seuls à avoir les mêmes questionnements.



« Souvent, ils gardent le contact après nos programmes. Un vrai réseau se crée de cette manière et ils y trouvent le soutien nécessaire en cas de difficulté »

Anne Goedert,
Family Practice Advisor au sein de la Banque de Luxembourg.

Pour plus d'informations, scannez ce QR code





“ MÄI BETRIB
GËTT ENG KÉIER
MENGER
DUECHTER SÄIN.

Mäi Conseiller
begleet eis dobäi.“

ENTREPRENEUR SINN ASS ENG PASSIOUN.

Fir méi gewuer ze ginn, kontaktéiert d'Anne Goedert, Conseiller Entreprises,
a seng Ekipp um Telefon 49 924-4015.

www.banquedeluxembourg.com/entrepreneurs-lu

 **BANQUE DE
LUXEMBOURG**

