

DOSSIER

ENTREPRENEURIAT

D'un côté, le Luxembourg est le champion de l'Union Européenne en ce qui concerne la création d'entreprises par rapport au nombre d'entreprises existantes. Le nombre de demandes en autorisation d'établissement a atteint en 2007 un nouveau niveau record avec 12.879 dossiers (+12,6% par rapport à 2006). De l'autre, la proportion des travailleurs indépendants au Luxembourg est inférieure à celle de bon nombre d'autres pays d'Europe. Au milieu? La promotion de l'esprit d'entreprise, une des priorités du gouvernement depuis son investiture en 2004. Institutionnels et acteurs se penchent, au fil des pages suivantes, sur la passionnante aventure de l'entrepreneuriat.

Entrepreneuriat

JEANNOT KRECKÉ: «CE PAYS POURRAIT ÊTRE D'UNE EFFICACITÉ REDOUTABLE»

Le ministre de l'Economie et du Commerce extérieur encourage les jeunes diplômés à se lancer davantage dans la création d'entreprise. Persuadé que le pays dispose de tous les outils pour les aider dans leurs démarches, il reconnaît néanmoins qu'une meilleure coordination serait la bienvenue.

Jean-Michel Gaudron (texte), Laurent Antonelli, agence Blitz (photos).

La promotion de l'esprit d'entreprise, même si elle n'est pas inscrite noir sur blanc dans le programme de l'actuelle coalition gouvernementale, fait partie des axes de travail sur lesquels les ministères de l'Economie et des Classes moyennes, notamment, planchent en continu.

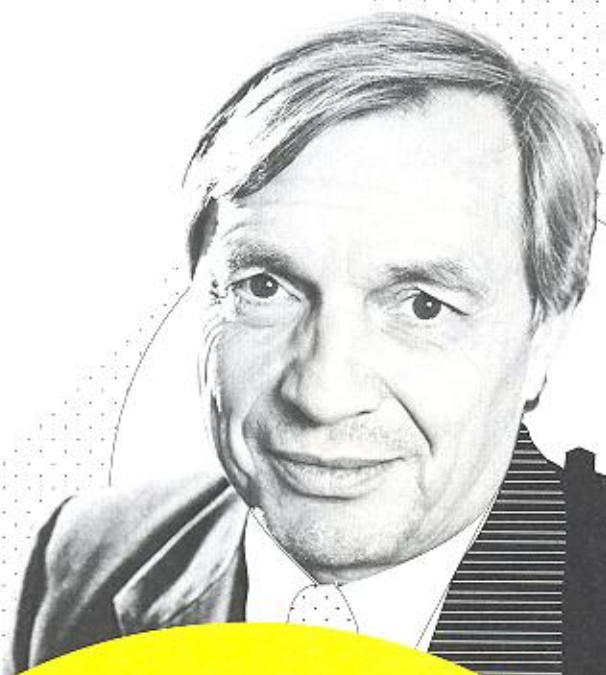
Car le Luxembourg n'a jamais eu la réputation d'être un pays où le vent de l'esprit d'entreprise souffle en rafale. Le taux d'indépendants dans l'emploi total au Grand-Duché a toujours été largement inférieur à celui des pays voisins, ce qui n'est pas nécessairement une surprise tant le service public et le secteur bancaire ont tendance à phagocytter le vivier des jeunes diplômés.

Pas de quoi décourager le ministre de l'Economie et du Commerce extérieur, Jeannot Krecké. Dans les locaux de son ministère, à une quarantaine de mètres au dessus du niveau du boulevard Royal, il nous fait part, dans un entretien exclusif, de sa vision de l'esprit d'entreprendre

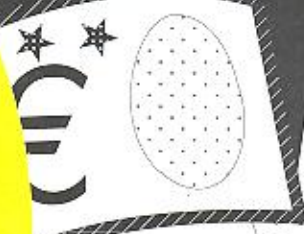
au Luxembourg et des pistes à suivre pour inciter davantage de jeunes à prendre le risque de se lancer dans le grand bain de l'entrepreneuriat.

Monsieur Krecké, où en est l'esprit d'entreprise au Luxembourg, aujourd'hui? «Je sens que l'on a pris conscience de l'importance de promouvoir l'esprit d'entreprise. Il y a beaucoup d'initiatives qui se créent pour donner le support nécessaire à des jeunes entrepreneurs qui veulent se lancer. La seule chose à voir, c'est de mieux coordonner ces différentes initiatives. Il n'y a malheureusement pas de réglementation qui puisse aider vraiment dans ce domaine: on ne peut pas décréter le niveau d'esprit d'entreprise.

L'attraction des jeunes diplômés luxembourgeois pour la fonction publique ou le secteur bancaire est généralement mise en avant comme principal facteur de l'apparente frilosité en matière d'entrepreneuriat au Luxembourg. Est-ce toujours une réalité? «L'attraction des jeunes pour la fonction publique répond surtout à un besoin pré-

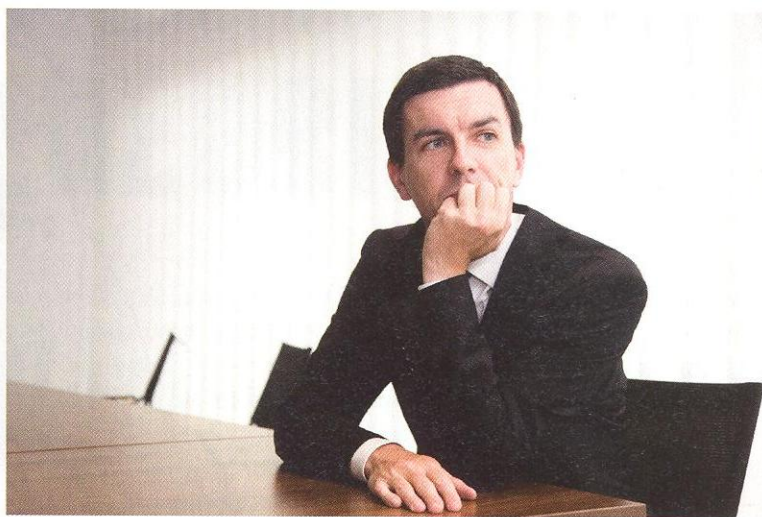


**«UNE SOCIÉTÉ
OÙ PERSONNE
NE PREND DE RISQUE
N'AVANCE PAS»**



«IL FAUDRA AGIR AFIN DE RÉDUIRE LES STIGMATES EN CAS D'ÉCHEC D'UNE ENTREPRISE»

Tom Theves



Tom Theves (ministère de l'Économie)

cis, notamment dans le secteur de l'enseignement. Il faut savoir que la moitié des bacheliers résidents devront prendre cette voie-là pour couvrir les besoins qui sont très grands à ce niveau.

Mais aujourd'hui, il y a, dans le pays, de plus en plus de personnes n'ayant pas le passeport et la nationalité luxembourgeois. Je suis d'avis qu'il ne faut plus faire la différence entre les résidents et ceux qui viennent des régions aux alentours. Je considère le Luxembourg comme un pôle d'attraction pour le marché d'emploi de la région et qu'il faut considérer cette Grande Région dans sa globalité.

Le problème se trouve alors davantage au niveau politique, car seuls les salariés luxembourgeois sont représentés par les élus du parlement, alors que les résidents étrangers et, a fortiori, les frontaliers, n'ont pas le droit de vote aux élections législatives.

Vous prônez donc davantage d'ouverture de la fonction publique à des non-Luxembourgeois?

«Nous sommes déjà en train de le faire. Cela prend du temps, mais c'est en cours. Le problème de la barrière des langues demeure, car dans certains services, il faut maîtriser les langues française, allemande et luxembourgeoise, pour pouvoir traiter l'ensemble des documents. En revanche, il existe un

certain nombre d'emplois au sein des administrations qui ne nécessitent pas de telles connaissances en langues... Dans mon ministère, par exemple, il y a des personnes qui ne sont pas luxembourgeoises. Ils sont alors employés et non pas fonctionnaires.

En 2004, la Chambre des Métiers avait, dans un rapport, évoqué «l'aversion des nationaux par rapport à l'indépendance». Partagez-vous la dureté de ce constat? «Je pense que le terme est trop fort, mais il faut le remettre dans le contexte de l'époque. En 2004, la loi réglementant l'accès aux professions d'artisan, de commerçant, d'industriel ainsi qu'à certaines professions libérales avait fragilisé les conditions des gérants d'entreprises. C'est en référence à cette situation précise que le terme 'aversion' avait été employé. Cela n'a pas aidé à encourager les gens à vouloir s'établir à leur compte. Il est évident qu'il faut encore travailler sur ce statut d'indépendant.

Cela concerne notamment les aspects de protection sociale? «Cela touche en effet toutes les règles en relation avec la sécurité sociale et le droit du travail. On considère souvent que le directeur d'une société anonyme sur qui repose également l'autorisation d'établissement est un indépendant. Or, il n'est rien d'autre que le salarié de l'entre-

prise. Il faut donc lui donner un minimum de protection également, notamment en matière de licenciement, comme on le fait avec le salarié...

Il y a actuellement des réflexions au sein du gouvernement pour trouver les meilleurs modèles possibles. Nous en sommes actuellement plutôt au début, mais j'espère qu'elles aboutiront avant l'échéance électorale de 2009.

Diverses initiatives ont été menées depuis quelques années: la création de l'asbl Jonk Entrepreneuren, l'intégration d'un module de gestion d'entreprise à l'Université du Luxembourg, les simulations d'entreprises Gründercup ou encore le lancement des entreprises d'apprentissage. Quel bilan tirez-vous de tout cela? «La plupart de ces instruments sont utiles et permettent de faire avancer l'esprit d'entreprise. Je noterai tout de même qu'il reste des progrès à faire en matière de coaching. Il n'y a pas assez de personnes au niveau du bénévolat. Sans doute faudrait-il également apporter un support plus professionnel à tout ça... Actuellement, nous sommes en train, avec la fédération des jeunes dirigeants, d'essayer de trouver une solution à cet état de fait.

Le volet coordination, que vous évoquiez précédemment, ne devrait-il pas être du ressort

«PAR RAPPORT À
D'AUTRES PAYS, LE
LUXEMBOURG N'A PAS
À ROUGIR»

Emmanuel Baumann



Emmanuel Baumann (ministère des Classes Moyennes)

70 { du Comité national pour la promotion de l'esprit d'entreprise, créé en 2004? «Le CNPEE constitue en effet une bonne plate-forme. Mais l'important reste tout de même de pouvoir laisser l'initiative et la volonté à chacun. Simplement, il convient de mieux coordonner et répartir les charges, afin de ne pas se marcher sur les pieds. Il ne faut pas être tous engagés dans un même domaine et en délaissier un autre faute de ressources.

Pour autant, le CNPEE n'a pas fait beaucoup parler de lui depuis sa création... «C'est vrai qu'il peut sans doute améliorer sa communication. Mais le travail effectué est bon. Le comité s'est réuni à quatre reprises en 2007 et a présenté un certain nombre de nouvelles initiatives: la création d'un master of science in entrepreneurship and innovation, lancé par l'Université du Luxembourg et la Chambre de Commerce; le nouveau service de soutien aux entreprises artisanales de la Chambre des Métiers, baptisé 'Contact Entreprises', qui regroupe désormais le centre de formalités pour les PME, ainsi que les services de soutien aux créateurs d'entreprises et pour les transmissions d'entreprises; le projet 'Entrepreneurship Skills Certificate', qui vise à offrir un accès direct à l'autorisation d'établissement aux élèves de l'enseignement

secondaire et aux étudiants de l'enseignement supérieur ou encore la traduction en portugais de la *Business Plan Toolbox*, l'outil d'aide en ligne destinée aux futurs créateurs d'entreprises

Beaucoup de choses sont donc en place, mais par quels moyens serait-il possible d'améliorer encore davantage l'existant? «Un des éléments susceptibles de contribuer le plus au développement de cet esprit d'entreprise se trouve certainement dans le guichet unique qui est en train d'être mis en place, physiquement, à partir de l'espace Entreprise à la Chambre de Commerce. Il en est de même à la Chambre des Métiers. Cela nous est, de toute façon, imposé par la directive européenne sur les services.

De notre côté, nous sommes en train de développer l'interactivité du portail www.entreprises.lu et cela se fera d'autant plus facilement que le certificat électronique établi par Luxtrust sera beaucoup plus présent. Ce sera le cas à l'automne et cette signature électronique permettra à beaucoup d'applications de l'Etat, mais aussi à bon nombre de relations avec les banques, d'être simplifiées. Ce guichet unique virtuel est, clairement, un des éléments essentiels pour rendre la vie plus facile à ceux qui veulent se lancer dans la création d'entreprises.

Il existe également de nombreuses initiatives privées. Quel soutien l'Etat est-il en mesure de leur apporter? «Il va de soi que si nous pouvons être présents, nous sommes prêts à les soutenir financièrement, mais pas seulement. Nous avons régulièrement des échanges sur les initiatives prises. Nous sommes, par exemple, en train d'étudier comment mieux associer le parcours d'affaires 1,2,3, Go avec les initiatives de financement existantes telle que la structure CD-PME (société luxembourgeoise de capital-développement pour les PME créée à l'initiative de la SNCI et de cinq organismes financiers luxembourgeois).

Nous allons d'ailleurs faire un effort considérable sur les PME au niveau des aides. Un projet de loi est en cours d'élaboration permettant de spécifier de nouvelles aides en matière d'innovation et de recherche. L'idée est de rendre moins bureaucratique l'attribution de ces aides. Il devrait être déposé en septembre. Dans le même temps, il y a toujours des discussions à Bruxelles au sujet du *small business act*.

Quel discours voudriez-vous tenir à ceux qui hésitent encore à se lancer eux-mêmes? «Cela dépend du type d'hésitations. Est-ce un problème administratif? On peut alors le guider vers le guichet unique. Est-ce lié au *business plan* ou au



Etienne Reuter (Office du Ducroire)



Carole Tompers (Luxembourg for Business)

financement? On peut alors lui recommander un coach, un *business angel* ou bien le diriger vers la SNCI ou CDE-PME. En revanche, la peur de l'échec, on ne peut pas la réglementer par des lois. Il est en revanche possible de dépenaliser les faillites qui ne sont pas frauduleuses et, dans le même temps, se montrer encore plus ferme et sévère avec les faillites frauduleuses et appliquer des sanctions beaucoup plus fortes. De cette façon, on sépare l'échec et l'envie de redémarrer de ceux qui font de l'échec un moyen de faire de l'argent. Mais c'est une affaire qui prendra du temps et qui doit être faite dans le cadre de la loi anti-faillite qui est toujours en suspens...

En parvenant également à faire le distingo, on change aussi l'idée que l'on peut se faire d'une personne qui a été mise en faillite.

On ne pourra évidemment jamais éviter la prise de risque. De toute façon, une société où personne ne prend de risque n'avance pas...

Après quatre ans de présence à votre poste, êtes-vous arrivé au point où vous souhaitez vous trouver? «Je dois avouer que les choses ne se passent pas toujours comme je le pensais. J'ai dû me rendre à l'évidence que pour réaliser des choses, même quand on a des idées, il faut beaucoup de temps. Il existe encore beaucoup de barrières à franchir à chaque fois. J'avais imaginé

l'affaire plus facile. J'apprends! Et j'espère que je ne vais pas me décourager.

Ces barrières sont-elles avant tout d'ordre psychologique? Il n'est jamais évident de changer les mentalités quelles qu'elles soient...

«Non, je dirai plutôt que c'est dans la coordination des différentes politiques à mener à l'intérieur même du gouvernement. La difficulté vient } 74

Business Angels

RESSOURCES MULTIPLES

Autre source de financement possible, les *business angels* ont pour vocation d'investir des ressources dans un projet et de s'y impliquer à plusieurs niveaux. «Par ressources, nous entendons aussi bien financières que l'apport en termes d'expériences ou de contacts», indique Steve Glangé, membre du board de Luxembourg Business Angels Network (LBAN). En dépit du ralentissement économique, de nombreux témoignages de réussites entrepreneuriales sont en train de stimuler les esprits pour oser se lancer dans l'aventure et afin de mieux

contrôler son propre destin. Le regard qu'il porte sur ceux qui brandissent l'excuse du manque de visibilité des aides disponibles au Luxembourg est impitoyable. «Une information complète est presque impossible à obtenir clef en main, et cela n'est pas forcément souhaitable. Car un créateur d'entreprise qui n'arrive pas à rassembler les informations nécessaires fait, à nos yeux, déjà preuve d'un manque de débrouillardise nécessaire dans la vie des affaires». ● J.-M. G

 Plus d'infos sur www.paperJam.lu

«AU LUXEMBOURG, LE PORTEUR D'UN PROJET BIEN FICELÉ NE VERRA GÉNÉRALEMENT PAS SA DÉMARCHE ÉCHOUER POUR CAUSE DE MANQUE DE FINANCEMENT»

Pierre Gramegna



Pierre Gramegna (Chambre de Commerce)

du fait qu'au ministère de l'Economie, dès que nous voulons faire avancer une chose, nous tombons alors très facilement sur le domaine de compétence d'un autre ministère. Et c'est cette complexité-là qui fait que les choses n'avancent pas aussi vite que je le souhaiterais.

Ainsi, dans l'ensemble des projets que j'avais en préparation, je suis en retard par rapport au planning que je m'étais fixé. Je trouve dommage que pour réaliser certaines idées, il faille plus qu'une seule législature.

Que faudrait-il pour passer à la vitesse supérieure? «Je ne sens pas une pression extérieure qui fasse que l'on essaie d'être plus efficaces, plus flexibles, plus rapides au niveau de toutes les démarches administratives. Ce pays pourrait alors être d'une efficacité redoutable, mais les opportunités qui existent ne sont pas toutes exploitées. Mis à part quelques entrepreneurs, je ne ressens pas un mouvement général dans le pays pour avancer plus vite dans ce domaine, ce qui est dommage...

Vous aviez également lancé, en 2006, les journées Portes ouvertes au sein des entreprises, avec l'objectif d'un renforcement de l'image de marque de l'entrepreneuriat. Pensez-vous vraiment avoir atteint cet objectif? «Cette ini-

tiative a rencontré un certain succès et on voit qu'il y a un intérêt avéré pour découvrir le monde de l'entreprise. Cependant, je regrette qu'il n'y ait pas davantage d'entreprises qui ont participé. C'est une très bonne chose que des hôpitaux et des établissements publics ouvrent leur porte, mais je m'attendais à davantage de soutien au niveau artisanat et industrie. L'initiative n'a pas encore atteint sa vitesse de croisière pour être efficace, mais elle doit évidemment continuer. J'avoue d'ailleurs ne pas bien comprendre les

entreprises. Elles pourraient, de la sorte, s'ouvrir aux jeunes susceptibles de travailler chez elles, mais aussi et surtout s'ouvrir au reste du monde! J'ai été émerveillé de la façon dont certaines entreprises ont organisé leur accueil et se sont présentées. C'était bien fait. Dommage qu'il n'y en ait pas plus qui en aient profité, car cela permet vraiment de mieux comprendre comment fonctionne une entreprise». ●

 [Plus d'infos sur www.paperJam.lu](http://www.paperJam.lu)

Informations auprès des écoles **INTENSIFIER LES EFFORTS**

Mesurer le réel niveau de l'esprit d'entreprise au Luxembourg relève de la quadrature du cercle, même si le pourcentage d'indépendants y semble faible. «Nous savons que ce chiffre est partiellement biaisé par le mode d'affiliation au Centre commun de la sécurité sociale, seule source de détermination du pourcentage», indique Tom Theves, conseiller de gouvernement 1^{er} classe au ministère de l'Economie. «On constate cependant une forte activité de création d'entreprise ce qui tend à prouver que le Luxembourg est propice à

l'esprit d'entreprendre et de créer de nouvelles activités». Pour faire encore mieux, M. Theves suggère d'intensifier les efforts dans les écoles et d'associer de façon plus systématique les écoles au monde de l'économie et du travail. «Par ailleurs, il faudra agir afin de réduire les stigmates en cas d'échec d'une entreprise. Il s'agit d'une problématique abordée au niveau communautaire mais qui est particulièrement valable au niveau du Luxembourg». ● J.-M. G

 [Plus d'infos sur www.paperJam.lu](http://www.paperJam.lu)

Aides aux entreprises

LES PRINCIPAUX RÉGIMES D'AIDES ET DE PRÊTS PUBLICS

TYPE D'AIDE	ORGANISME CONCERNÉ	CIBLES	DESRIPTIF
PRÊT DE DÉMARRAGE	SNCI (Société Nationale de Crédit et d'Investissement)	Entreprises nouvellement créées ou reprises	Les demandeurs doivent contribuer au financement du projet par une mise sous forme de fonds propres de 15 % au moins des coûts éligibles. Déboursé en une seule fois, le prêt ne peut dépasser 250.000 euros sans excéder une quote-part de 40% du total des coûts éligibles. Le taux d'intérêt est actuellement de 5,25%.
CRÉDIT D'ÉQUIPEMENT	SNCI (Société Nationale de Crédit et d'Investissement)	PME* qui font preuve d'une gestion saine	Peut atteindre une quote-part allant de 25% à 60% du coût de l'investissement éligible, voire 75% dans le cas d'un premier établissement. Ne peut dépasser 2,5 millions d'euros, sauf autorisation spéciale. Le versement se fera en une, deux ou trois tranches. Taux d'intérêt fixe, actuellement à 2,5% l'an. Modulable en fonction de la taille de l'entreprise.
PRÊT À MOYEN ET LONG TERME	SNCI (Société Nationale de Crédit et d'Investissement)	Entreprises ayant une influence motrice sur le développement économique	Ne peut être inférieur à 25.000 euros et supérieur à 10 millions d'euros sauf autorisation. En règle générale, le taux d'intervention de la SNCI varie entre 25% et 30% du coût de l'investissement éligible. Peut se faire en trois tranches. Le taux (fixe sur les cinq prochaines années) est fonction des taux de marché. Actuellement, il est de 4% pour les prêts à long terme et de 3,5% pour les prêts à moyen terme.
AIDE À L'INVESTISSEMENT	Ministère des Classes moyennes, du Tourisme et du Logement	PME* et petites entreprises (PE)** qui offrent des garanties suffisantes de viabilité et de bonne gestion	Sous forme de subvention en capital ou de bonification d'intérêt. Variable en fonction des secteurs et des priorités du gouvernement. Le taux maximum est de 7,5% des dépenses éligibles d'une PME dans des immobilisations corporelles et incorporelles, 15% pour une PE. L'enveloppe peut être majorée de 10% pour un premier établissement.
AIDE À L'INVESTISSEMENT POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT	Ministère des Classes moyennes, du Tourisme et du Logement	PME* hormis les entreprises industrielles couvertes par un autre régime	Subvention en capital ou bonification d'intérêt. Adaptation des nouvelles normes communautaires: maximum 15% des coûts éligibles. Dépassement des normes communautaires: maximum 30%. Investissements dans le domaine de l'énergie: au maximum 40%. Réhabilitation de sites pollués: 100%. Cumul exclu.
AIDE À L'INNOVATION, À LA RECHERCHE ET AU DÉVELOPPEMENT	Ministère des Classes moyennes, du Tourisme et du Logement	PME* hors industrielles couvertes par un autre régime	Subvention en capital ou de bonification d'intérêt. Recherche fondamentale: au maximum 75% des coûts éligibles. Recherche appliquée: au maximum 50%. Activité de développement préconcurrentielle, au maximum 25%. Des majorations peuvent être accordées, mais tout cumul avec d'autres aides résultant de la loi cadre Classes Moyennes est exclu.
AIDE À L'EXPORTATION	Office du Ducroire	Tous les secteurs sauf le secteur des transports et le secteur agro-alimentaire	Aide maximum: 50% des frais éligibles. Plafond de 100.000 euros sur une durée de trois ans.
AIDES À L'EMBAUCHE	ADEM (Administration de l'Emploi)	Entreprises	Le fonds pour l'emploi rembourse aux employeurs du secteur privé les parts employeurs et assurés des cotisations de sécurité sociale à condition qu'ils engagent des chômeurs âgés ou de longue durée, indemnisés ou non.

Source: Chambre de Commerce, ministère de l'Economie.

Avertissement: la décision d'investissement ne doit en aucun cas être dépendante de l'obtention de subsides.

*Sont considérées comme PME les entreprises employant moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.

** Une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan n'excède pas dix millions d'euros.

«LES RÉSIDENTS
LUXEMBOURGEOIS SONT
RELATIVEMENT
RÉTICENTS À S'ÉTABLIR
À LEUR PROPRE COMPTE»
Tom Wirion (Chambre des Métiers)

Création d'entreprise

UN PARCOURS SEMÉ D'EMBÛCHES

Se lancer dans son propre projet demande de s'armer de courage et de persévérance. Rien n'est simple...

Jean-Michel Gaudron (texte) et Laurent Antonelli, agence Blitz (photos)

Difficile d'avoir les données les plus récentes en matière de création d'entreprise. Selon la **Chambre des Métiers**, 3.000 entreprises, environ, ont été créées en moyenne par année au Luxembourg, sur la période 2000-2005, avec une forte hausse de la proportion des activités dans le secteur financier, passée de 11% du total en 2000 à 20% en 2005.

Sur le front des emplois, l'impact est également certain: les entreprises créées en 2000 occupaient, au moment de leur établissement, quelque 3.300 salariés. Ils étaient environ 5.500 cinq ans plus tard, soit une hausse de 69%. «*Toutefois, l'ensemble de ces données statistiques ne doit pas cacher que les résidents luxembourgeois sont relativement réticents à s'établir à leur propre compte*», explique Tom Wirion, sous-directeur à la Chambre des Métiers, qui rappelle que la propension à entreprendre ne se situe, ici, qu'à 35%, contre 44% pour l'UE (sur base des 15 Etats membres de 2005) et 61% pour les Etats-Unis.

De la volonté, de l'endurance, de la patience... La recette de la création se base sur ces premiers ingrédients clés, qui déterminent généralement la qualité et la réussite du projet. «*L'esprit d'entreprise,*

c'est une synthèse entre un processus personnel et l'évolution de sa personnalité, analyse Nicolas Buck, héritier de l'Imprimerie Victor Buck qu'il a transformée en groupe international désormais baptisé Qatena, mais aussi fondateur de la société PSF Victor Buck Services. On est forcément influencé par ce qu'on a vu et vécu. On effectue certains choix en fonction de ce vécu. On voit certains comportements, on les analyse et on se dit 'c'est peut-être ça qu'il faut faire'. L'esprit d'entreprise, c'est avoir des convictions et les suivre. Il est d'ailleurs toujours plus facile de suivre un chemin que de le construire.

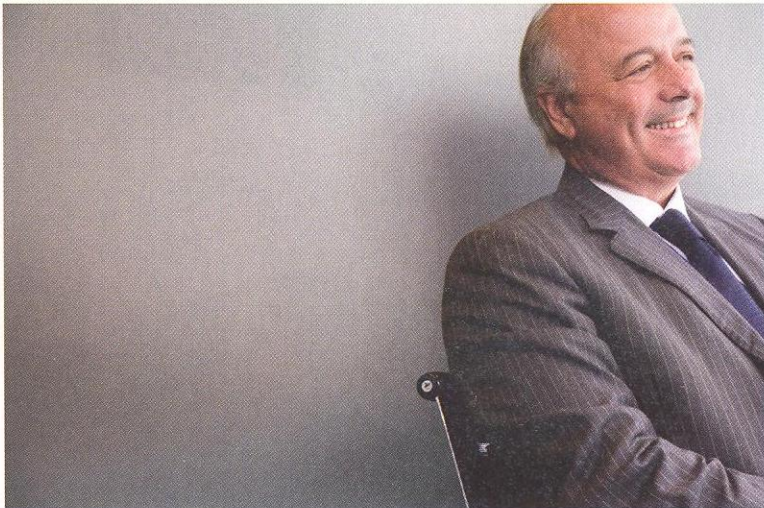
UN BUSINESS PLAN À SOIGNER

Naît-on entrepreneur, ou le devient-on? Les avis sont partagés, mais rares sont ceux qui plaident pour le don inné... «*Le fait de devenir entrepreneur se construit progressivement, sur la base d'une idée, d'un projet que l'on développe et dans lequel on croit. C'est là que la fibre grandit. Certains sont plus doués que d'autres, mais ce n'est pas dans les gènes*», résume Norbert Becker, impliqué dans de nombreuses créations d'entreprises, et non des moindres (**Andersen Luxembourg, Atoz, Compagnie de Banque Privée**...).

Evidemment, de l'idée à la réalisation sur le terrain, le chemin est parfois long et généralement

semé de diverses embûches. L'entrepreneur doit, ainsi, paramétrer une quantité non négligeable de critères pour poser les bases de son projet: structuration financière, analyse du marché visé, stratégie de communication. Le tout assorti, évidemment, d'un minimum de réalisme économique. «*Il faut entreprendre une analyse de tous les types de scénarios possibles, des plus optimistes jusqu'aux plus pessimistes*», estime M. Becker, qui insiste également sur l'importance du *business plan*. «*Il convient de travailler sur un plan d'entreprise approprié, chiffré, et avoir au maximum la maîtrise des flux de trésorerie et des moyens de financements de son entreprise. Les revenus ne viennent pas en quantum fixe tous les mois. La réalité de la vie et des marchés est différente de ce que l'on peut coucher sur un ordinateur.*

Ce *business plan*, même s'il ne doit pas nécessairement être considéré comme une bible, constitue néanmoins un support d'importance. Pas question de le négliger ou de mal le faire. Rachel Gaessler, manager du réseau **1,2,3 Go**, identifie quelques points faibles généralement constatés: «*Souvent, les plans d'affaires sont truffés de mots techniques, ce qui rend leur compréhension difficile par des non-spécialistes. Ils sont aussi parfois trop longs, pas assez précis ou, au contraire,*



Norbert Becker (Atoz)



Nicolas Buck (Victor Buck Services)

trop détaillés et ne vont pas assez à l'essentiel. Les études du marché et de la concurrence ne sont pas toujours assez approfondies ou bien le projet n'est pas suffisamment innovant par rapport à la concurrence pour avoir une chance de percer. Il arrive aussi que le plan financier soit trop optimiste ou pas assez réaliste».

De quoi y réfléchir à deux fois avant de sortir son tableur Excel et de commencer à le remplir. «Il faut au moins prévoir six mois de cash flow de visibilité, prévient Jérôme Grandidier, fondateur, il y a dix ans, de SIT Group. «Rien que le temps de mettre les premiers produits en vente, établir les premières factures et faire face à tous les frais initiaux, ça va vite. Créer une société est beaucoup plus compliqué que l'on croit, car il y a toujours des problèmes auxquels on n'avait pas pensé. Le business plan doit aller au maximum dans les détails, y compris les frais de timbre ou de GSM... Il faut bien compter sur une centaine de postes: tous ces petits coûts additionnés qui permettent de voir si une affaire est rentable ou pas».

DES AIDES EN BONUS

Bien sûr, un certain nombre d'aides financières délivrées par l'Etat sont accessibles pour les créateurs d'entreprise (voir en page 76), mais l'idée

généralement admise par les acteurs du marché est que ces aides ne doivent être, tout au plus, qu'un complément à un plan de financement pratiquement bouclé. Imaginer ne financer son projet d'entreprise que par ces seules aides relève clairement de l'utopie.

«Si un projet ne se tient qu'avec ces aides, il vaut mieux ne pas le faire, prévient M. Becker. La rentabilité d'un projet, quel qu'il soit, ne doit pas venir des aides financières étatiques. Il doit lui-même se porter financièrement. L'aide financière doit alors être le 'delta' devant permettre un certain confort, ou réconfort, mais certainement pas le moteur même du rendement».

Si les aides existent, d'aucuns regrettent un certain manque de visibilité. Il serait intéressant de sonder les personnes susceptibles de se lancer dans la création d'entreprise, afin d'évaluer leur niveau de connaissance des mécanismes existants. En attendant que le «guichet unique» en cours de mise en place atteigne son plein rendement, il y aura encore, sans doute, des opportunités qui vont être manquées. «Lorsque l'on crée une société, on a un boulot de dingue, constate M. Grandidier. Et on n'a pas vraiment le temps de voir quelles aides existent et d'aller les chercher. Nous avons régulièrement des contrôles financiers de

notre groupe, et c'est tout à fait normal. Mais j'aimerais bien aussi qu'il y ait une personne d'un ministère qui vienne me rencontrer, me demandant comment il peut m'aider et me montrer ce qui existe. Vu le nombre de sociétés locales, ce serait envisageable, pour que ce ne soit pas à nous, entrepreneurs, d'essayer de trouver dans les méandres de l'administration ce qui peut nous aider».

COURAGE...

Du reste, si tout le monde s'accorde à dire que les contacts vers les administrations sont relativement aisés au Luxembourg, facilités par la taille du pays, la lourdeur de la bureaucratie en fait aussi reculer plus d'un. «Aujourd'hui, c'est un parcours du combattant entre formulaires et réglementations pour obtenir autorisations et permis, regrette Norbert Becker. Il faut vraiment simplifier les choses pour que les entrepreneurs puissent vraiment entreprendre et non pas perdre leur temps avec des procédures administratives. J'ai longtemps vécu et travaillé à Londres, où la démarche est totalement inverse. Il y a très peu de bureaucratie, mais c'est le marché qui, au final, sanctionne la compétence d'un projet».

Trouver les moyens de se financer peut, néanmoins, rester un problème, même si, selon Bob



Jérôme Grandidier (SIT Group)



Laurent Kratz (Jamendo)

de Kneip, fondateur du groupe Kneip Communication, «on finit toujours par trouver les moyens à partir du moment où l'on a un bon concept et de la détermination». Se pose alors souvent, aussi, le cas de l'engagement personnel, étant entendu que les banques demandent généralement à l'entrepreneur de se porter caution à titre personnel pour les sommes sollicitées. «Du coup, si on fait faillite, pour de simples raisons de marché, il n'est pas possible de s'en relever, regrette Jérôme Grandidier. Dans les pays anglo-saxons, on part du principe que l'on ne sait vraiment gérer une société qu'au bout de trois faillites. Ici, tu te rates une fois, tu es mort. Peut-être y a-t-il un manque de prise de risque au niveau des banques».

No risk, no fun... Si la formule s'applique volontiers aux entrepreneurs qui se lancent avec enthousiasme, elle ne constitue pas forcément l'adage de ceux qui détiennent les cordons de la Bourse. Forcément, bénéficier d'une certaine expérience de la vie et des affaires est un atout supplémentaire. «Pour obtenir un financement de 100, il faut généralement apporter 100, calcule Laurent Kratz, fondateur, entre autres, de la plate-forme Internet de téléchargement légal de musique Jamendo. L'intérêt d'être entrepreneur sur le tard, c'est qu'il est plus facile de disposer des 12.500 euros de capital mini-

mal pour démarrer une société. Dans notre cas, pendant les six premiers mois, nous ne nous sommes pas payés. C'est bien sûr moins évident de le faire quand on a 25 ou 30 ans».

On le voit, tout entrepreneur devra s'armer d'un certain nombre d'atouts pour se lancer sur la voie de la réussite. Jean-Claude Bintz, qui avait participé au lancement du réseau de téléphonie mobile Tango puis en créa un autre de toutes piè-


ces, Voxmobile, sait combien le courage est un ingrédient indispensable. «Il y aura des semaines, voire des mois très difficiles, où l'on ne dort plus, prévient-il. Sans courage, il vaut mieux se contenter de travailler pour l'Etat. A côté de cela, il faut aussi avoir des gens chez qui aller pour demander conseil, pas nécessairement sur un plan financier. Un cercle de très proches relations. Un entrepreneur est souvent tout seul, et tout seul, c'est toujours difficile».

Incubateur DIX ANS DÉJÀ...

En dix ans d'existence, le Technoport d'Esch, incubateur d'entreprises technologiques et innovantes, a vu passer 44 entreprises (douze y sont actuellement), dont douze ont pu ensuite poursuivre leur croissance en dehors de la structure. «En matière d'entrepreneuriat, je suis convaincu que le potentiel est bien plus élevé que ce qui se fait actuellement», indique Diego De Biasio, chargé de direction au Technoport. Au fil des ans, du reste, les «anciens» du site se disent prêts à jouer un rôle auprès des nouveaux entrants et leur apporter une réelle plus-value à un projet. «Je suis convaincu que d'ici peu nous aurons un

pool d'expertise 'entrepreneuriale' disponible relativement varié».

En attendant, M. De Biasio plaide pour une écoute constante des besoins des entrepreneurs (actuels ou futurs), une veille «concurrentielle» et un souci d'innovation par rapport aux bonnes pratiques observées à l'étranger ou, encore, la mise en place de cadres d'intervention et de structures de soutien transparents, flexibles et réactifs, «éléments primordiaux pour encourager et non décourager». ● J.M.G.

 Plus d'infos sur www.paperJam.lu

«UN CRÉATEUR QUI SE
 LANCE AVEC L'IDÉE DE
 CRÉER 'VITE FAIT BIEN
 FAIT' SON ACTIVITÉ PUIS
 DE LA VENDRE AVEC UNE
 PLUS-VALUE PART DU
 MAUVAIS PIED»
 Norbert Becker

Evolution

DE LA SUITE DANS LES IDÉES

Internationalisation, fusion, cession... Les possibilités s'offrant à un entrepreneur en pleine activité sont nombreuses. Mais elles demandent toutes un minimum de préparation.

Jean-Michel Gaudron (texte)
 et Laurent Antonelli, agence Blitz (photos).

Le parcours du combattant est terminé, les embûches ont été évitées, le financement a été trouvé et l'activité est bien lancée. Voilà l'entrepreneur susceptible d'être rapidement confronté à un autre dilemme: se contenter de vivre sur son marché domestique, franchir un palier important en s'attaquant aux marchés étrangers ou bien encore trouver un repreneur pour son activité. Les deux derniers choix ne sont, du reste, pas nécessairement antinomiques, tant l'expansion du rayon d'activités d'une entreprise pourra lui apporter un regain de valeur non négligeable au moment d'envisager de vendre son *business*.

En matière d'exportation, le ministère de l'Économie a créé le Comité pour la promotion des exportations luxembourgeoises, rattaché à l'Office du Ducroire, soucieux d'intervenir de la façon la moins bureaucratique qui soit. Une série d'instruments financiers de soutien aux exportations a été mise en place au cours de l'année 2002, comme une participation financière pouvant aller jusqu'à 50% dans le cadre d'une participation à un salon ou une foire à l'étranger.

Le Ducroire a même un rôle double, puisqu'il

permet aux entrepreneurs de souscrire à une assurance-crédit leur permettant de se prémunir contre des risques commerciaux (non-paiements de factures) ou politiques liés à l'évolution du contexte du pays dans lequel ils souhaitent se développer.

VENTURE CAPITAL

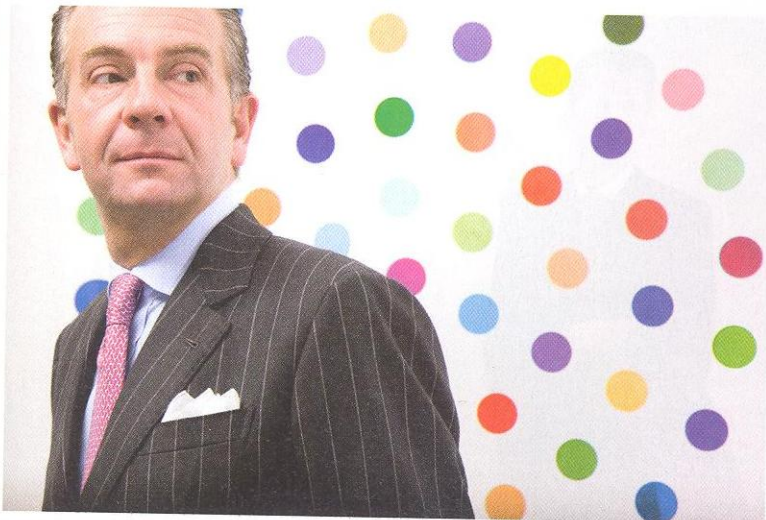
Une telle démarche est d'ailleurs, parfois, directement liée à la création de l'entreprise. «*Nous rencontrons des entreprises qui, dès le départ, ont une démarche internationale, en profitant des ouvertures offertes par Internet pour accéder à des clients lointains*», note Etienne Reuter, président de l'Office du Ducroire.

Le portail de téléchargement de musique légal, Jamendo, fait partie des exemples entrant dans ce profil. Incubée au Technoport d'Esch-sur-Alzette, où elle a pu bénéficier d'un bon nombre de soutiens logistiques, la société a, au printemps dernier, pris son envol et rejoint le quartier Gare à Luxembourg-Ville. Dans le même temps, elle a mis un coup de boost dans son développement en recevant un financement de type *venture capital*, apporté par Mangrove Capital Partners. «*Le plus gros du montant reçu par Mangrove a servi à monter notre équipe et j'ai pu dénicher le directeur*

marketing qu'il nous fallait pour établir notre plan d'action internationale», explique Laurent Kratz, un des fondateurs de Jamendo.

Sur un marché hyper-concurrentiel, notamment dans les pays anglo-saxons, Jamendo a privilégié le développement de sa marque. «*Aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne, il y a une start-up par semaine. Nous visons donc d'établir la marque dans les pays non anglo-saxons*». Allemagne, Italie, Pologne, Russie... les cibles ne manquent pas. La version russe du site vient d'ailleurs d'être lancée depuis Moscou.

Ce développement international, couplé avec l'arrivée d'un nouveau partenaire financier, Bob Kneip l'a également vécu. En mai 2007, le *venture capitalist* 3i Growth Capital avait injecté 37 millions d'euros et pris une participation minoritaire dans le capital de Kneip Communication, la société qu'il avait créée en 1993, spécialisée dans les services aux fonds d'investissement. «*Nous avons préparé l'entreprise à cet exercice, en repensant notre administration, nos systèmes, notre gouvernance d'entreprise, voire nos statuts*, explique-t-il. *Nous avons réalisé un beauty contest et rencontré neuf venture capitalists. Six nous ont fait une offre, trois ont été finalistes et nous avons tranché pour 3i qui n'était pourtant pas le plus gros*». C'est davan-



Bob Kneip (Kneip Communication)



Jean-Claude Bintz (Voxmobile)

tage le projet, l'alignement des intérêts, la qualité des personnes impliquées et l'apport stratégique qui ont, finalement, fait la différence.

PRÉPARER LA SORTIE

Mais qui dit investisseur de type *venture capital* dit aussi «sortie» programmée à moyen terme. Un paramètre évidemment intégré dans la réflexion. «Personnellement, j'ambitionne le private equity sous la forme de capital-croissance, c'est-à-dire une participation minoritaire qui laisse aux actionnaires initiaux le contrôle de la société. Cela permet de franchir des paliers et de construire l'avenir ensemble. C'est ce type de partenariat là que je cherchais et je l'ai trouvé», explique M. Kneip, qui confirme que la stratégie des années à venir de l'entreprise a été établie par rapport à une date de sortie de 3i du capital. «Par rapport à la stratégie, il fallait définir cet 'instant t' vers lequel tous les efforts convergent... Mais il ne faut pas faire une fixation non plus. Rien n'exclut que nous réalisons nos objectifs avant, ou bien quelques mois plus tard. Quoi qu'il en soit, nous avons encore du temps devant nous».

Cette problématique de «l'exit», Voxmobile l'a bien connue. L'opérateur de téléphonie, lancé en 2004, avait comme actionnaires fondateurs deux

fonds luxembourgeois de type *venture capital*, BIP Investment Partners et Luxempart. Leur présence était donc destinée à être provisoire.

La remise en question de leur participation avait été planifiée pour 2009. Mais les choses se sont pour le moins précipitées, puisque tout s'est débloqué à la fin du printemps 2007. «Il faut bien évidemment se préparer à ce type de sortie, mais sans pour autant l'avoir en tête tous les jours, note Jean-Claude Bintz, un des fondateurs de Vox. Nous avons, dès le départ, établi avec les actionnaires

les fondateurs le profil de l'acquéreur potentiel. Il a alors fallu faire grandir le business et créer de la valeur en vue de cet acquéreur potentiel. Cela ne voulait pas forcément dire miser sur la rentabilité, mais plutôt sur d'autres critères clés: un marché, une clientèle. Un opérateur de téléphonie intéressé par un tel rachat se penche avant tout sur la croissance du business plus que sur le volet financier».

Entre vendre dès 2007, ou bien attendre 2009 pour grossir encore un peu, mais avec, dans ce cas, l'obligation de remettre la main au portefeuille } 84

Office du Ducroire

LE GUICHET UNIQUE À L'EXPORTATION

«Si pendant très longtemps, les petites et moyennes entreprises avaient tendance à se satisfaire du marché luxembourgeois, on peut se réjouir que de plus en plus d'entreprises découvrent le marché de la Grande Région et essaient ainsi d'étendre leur marché potentiel, note Etienne Reuter, président de l'Office du Ducroire. Il est important de souligner que le Ducroire peut soutenir les entreprises dès leur première démarche en dehors de nos frontières. Les entrepreneurs attirés par l'exportation veulent augmenter

leurs chiffres d'affaires par une diversification géographique. Cette première étape de la prospection entraîne inévitablement des coûts que le Ducroire peut d'ores et déjà soutenir. L'exportateur trouve conseil auprès de nous pour rendre une offre financière attrayante tout en préservant les sécurités nécessaires. Nous jouons un rôle de guichet unique pour toutes ces questions vis-à-vis de l'entrepreneur». ● J.M.G.

Plus d'infos sur www.paperJam.lu



Eric Suplon (Wildgen Partners in Law)



Jean-François Kroonen (PricewaterhouseCoopers)

pour investir de manière conséquente, le choix a été vite fait. Et c'est ainsi que **Mobistar** (groupe **Orange**) a raflé 90% du capital de Voxmobile, sans toucher au management en place à Luxembourg.

MÔRE RÉFLEXION

Transmettre ou céder son entreprise ne s'improvise donc pas. Une préparation longue et minutieuse, en amont, s'avère indispensable, même s'il n'est pas toujours évident, pour un entrepreneur, de devoir se résoudre à passer la main. «*Le plus souvent, des considérations psychologiques représentent un frein majeur et repoussent la prise de décision, constatent Manuel Baldauf et Dan Arendt, associés chez Deloitte. Cette résistance chez certains chefs d'entreprises peut également priver l'entreprise de saisir des opportunités de développement intéressantes. A titre d'exemple positif, le cas de la société luxembourgeoise atHome récemment vendue au groupe REA, coté à la Bourse de Sydney, illustre bien les opportunités de nouveaux développements nationaux et internationaux offerts à l'entreprise et à ses employés suite à la cession. Nos expériences ont montré que la préparation d'une transmission optimale peut dans certains cas s'étendre sur deux à trois ans.*»

Pour des entrepreneurs plus pressés, plus dynamiques, qui n'avancent que par des successions de projets, réfléchir à la cession de son *business* trop tôt n'est pas non plus forcément une bonne chose. «*Si un créateur d'entreprise se lance avec l'idée de créer 'vite fait bien fait' son activité puis de la vendre avec une plus-value, il part du mauvais pied, estime Norbert Becker, dont l'expérience et la sagesse ne sont plus à démontrer. Ça a pu marcher à l'époque de la bulle Internet, mais*

je ne pense pas que cela corresponde à la réalité de l'économie de base.»

Dans un contexte de cession «traditionnel», les réflexions préparatoires sont évidemment nombreuses. Y a-t-il quelqu'un déjà présent dans la structure qui a les compétences et l'envie de reprendre l'affaire? Faut-il soutenir un LBO (*Leverage Buy Out, ndr.*) afin que ce soient les cadres en place qui procèdent au rachat? Le juridique, le fiscal, voire l'ingénierie fiscale entrent alors en action...

Transmission d'entreprise TROIS CLÉS

Lors de la transmission d'une entreprise, un entrepreneur doit principalement axer sa réflexion sur trois points. Revue de détail avec Dan Arendt et Manuel Baldauf, associés chez Deloitte.

1. Planifier et anticiper la transmission suffisamment en avance - «*Les dangers d'une attitude passive sont importants: cession de l'entreprise en-dessous de sa valeur réelle; choix réduit d'acquéreurs potentiels; structuration juridique, fiscale et financière non optimale, voire risquée; mise en péril de la continuité de l'entreprise.*»

2. Préparer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise - «*Un effort de préparation, très souvent négligé, permet de sécuriser la continuité des activités et favoriser une croissance saine et durable après la vente.*»

3. Se faire accompagner par des spécialistes expérimentés - «*Très souvent, certains entrepreneurs souhaitent gérer eux-mêmes la transmission. Le plus souvent cette approche se solde par un résultat non optimal.*» ● J.M.G.



Plus d'infos sur www.paperJam.lu

«LA PRÉPARATION D'UNE
TRANSMISSION OPTIMALE
PEUT DANS CERTAINS CAS
S'ÉTENDRE SUR DEUX OU
TROIS ANS»

Manuel Baldauff et Dan Arendt



Manuel Baldauff et Dan Arendt (Deloitte)

A ce stade de l'évolution d'une société, l'implication du dirigeant-entrepreneur est évidemment essentielle. «Il doit savoir prendre de la hauteur et se dégager des actes quotidiens pour envisager l'avenir de l'entreprise et ses objectifs personnels», estime Jean-François Kroonen, associé responsable du département *corporate finance* chez **PricewaterhouseCoopers Luxembourg**.

La raison doit alors l'emporter sur l'émotion et plusieurs aspects sont à poser dans la balance: l'avenir personnel de l'entrepreneur au sein de sa société après cession, le prix minimal souhaité dans l'opération et la marge de «concessions» envisageable ou bien encore le volet sentimental lié à une éventuelle transmission familiale.

«La principale difficulté réside dans la succession managériale, car de nombreuses entreprises dépendent de leur chef lui-même, à la fois actionnaire et dirigeant et rouage indispensable au bon fonctionnement de la structure», note M. Kroonen.

UN AUDIT DYNAMIQUE

D'un autre côté, le choix de l'entrepreneur peut se porter sur une démarche d'expansion via acquisition... Il n'est plus question d'embellir la mariée pour le jour de la noce, mais bel et bien de la séduire au mieux des intérêts des deux parties. Entrent alors en jeu les processus de *due dili-*

gence, par lesquels auditeurs et avocats s'assurent de la correspondance entre le profil de la future mariée et les exigences et critères de son prétendant.

«Il est très important de conférer à cet audit un caractère dynamique complémentaire permettant d'établir un diagnostic complet tant sur la situation de la cible que sur les éléments factuels qui faciliteront l'intégration de la nouvelle société», détaille Me **Eric Suplon**, avocat chez **Wildgen Partners in Law**, aux yeux de qui une communication intense et permanente est indispensable, afin de vérifier, en continu, «que la cible respecte ses obligations légales

ou que ses bilans sont conformes aux normes comptables tout en fournissant à l'acquéreur potentiel les informations nécessaires à l'analyse des synergies possibles entre l'entreprise existante et la cible».

Les conclusions de ce rapport de *due diligence* ne se limiteront donc pas à une simple photographie de la société cible, mais permettront aussi et surtout à l'acquéreur de prendre une décision en toute connaissance de cause sur les conditions et la pertinence de l'acquisition, ainsi que sur la valorisation éventuelle de sa cible. ●

 Plus d'infos à lire sur www.paperJam.lu

Acquisition

DÉFINIR CLAIREMENT LA FINALITÉ

Réduire au maximum les risques d'acquisition passe par une définition claire de la finalité de l'opération, estime Me Eric Suplon, avocat chez Wildgen Partners in Law. «Il peut s'agir d'un souci de diversification, de l'acquisition de nouvelles compétences, de la consolidation de position ou encore d'économies de marché.

Par exemple, dans le cas où la motivation d'acquisition est une consolidation de position sur un marché, le candidat au rachat pourrait se voir conseiller de résilier certains contrats ou de se séparer de certains salariés.

A l'inverse, lorsque le but de l'opération est de diversifier l'activité ou de se positionner sur un nouveau marché, les conseils s'assureront avec l'investisseur que l'acquisition ne remettra pas en cause l'activité de la cible, ses principaux contrats ou son capital humain. Le processus d'acquisition d'une entreprise est un long parcours semé de possibles embûches qui nécessite souvent des jours (et parfois des nuits) de travail en coopération avec ses conseils». ● J.M.G.

 Plus d'infos sur www.paperJam.lu