

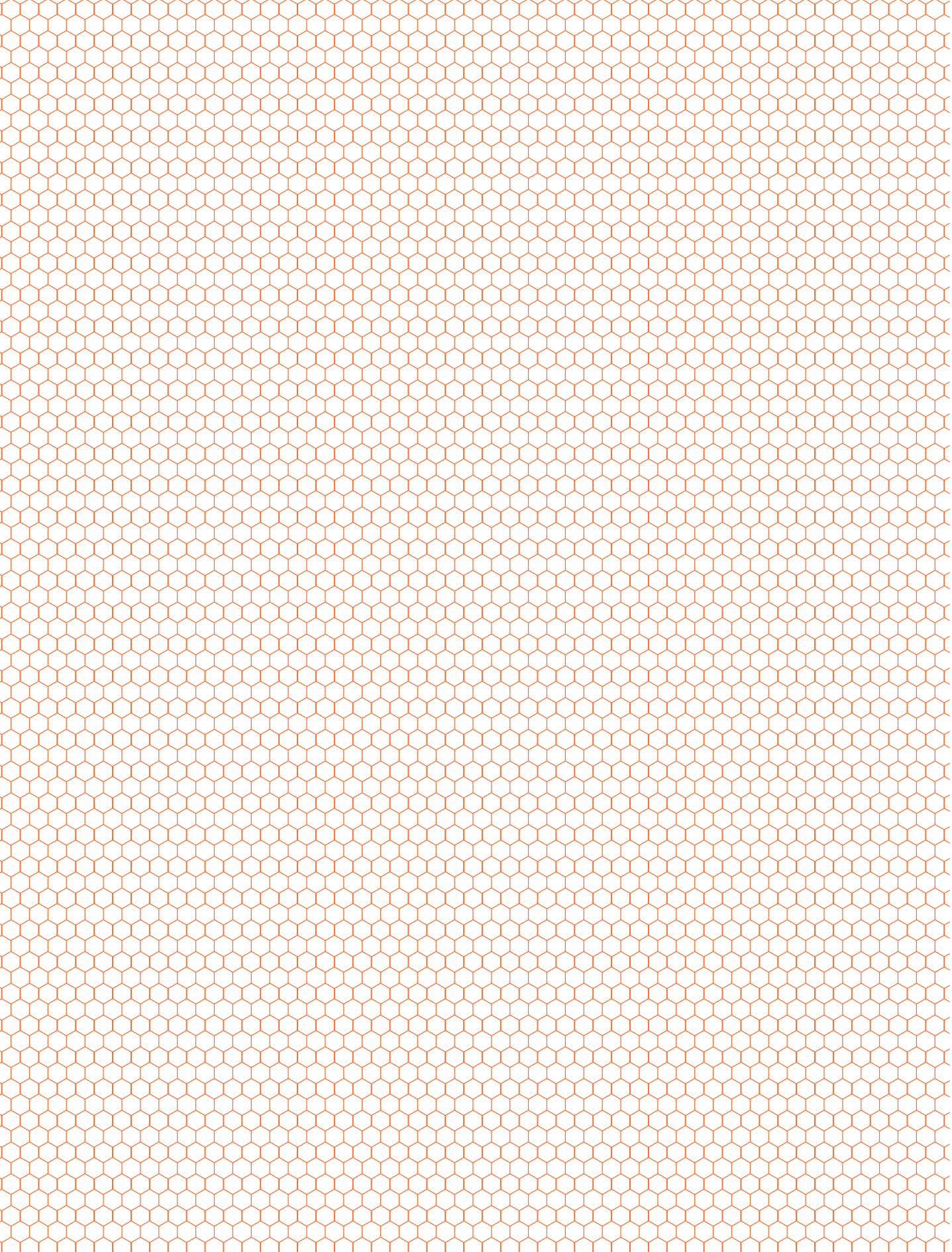
FR



**one-stop shop**

*to transfer*

Guide de la transmission d'entreprise



**one-stop shop**

*to transfer*

## Guide de la transmission d'entreprise

HOUSE OF —————  
**ENTREPRENEURSHIP**

Une initiative de:



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

En partenariat avec: 1535°, ADEM, Chambre des Métiers, guichet.lu, ITM, IPIL, Luxinnovation, MCAC, nyuko, Technoport, Ministère de la Santé, Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative - CFUE

## Sommaire

---

p. 4

### 1 Préface

p. 8

### 2 Introduction

p. 10

### 3 Préparation

p. 11

3.1 – Préparation de la transmission par le vendeur

p. 20

3.2 – Préparation de la transmission par le repreneur

p. 26

### 4 Négociation

p. 28

4.1 – Due diligence

p. 28

4.2 – Achat de la société ou du fonds de commerce

p. 29

4.3 – Fiscalité

p. 30

4.4 – Forme juridique

p. 32

4.5 – Le business plan de reprise

p. 34

### 5 Financement

p. 35

5.1 – Fonds propres

p. 36

5.2 – L'endettement et ses différentes formes

p. 37

5.3 – Les aides à la reprise

---

p. 40

## 6 Transaction

p. 41

6.1 – Pacte d'actionnaires

p. 42

6.2 – Protocole d'accord

p. 42

6.3 – Garanties actif-passif

p. 43

6.4 – Clauses suspensives

p. 46

## 7 Transition

p. 47

7.1 – Accompagnement par le cédant

p. 47

7.2 – Rencontre avec le personnel

p. 48

7.3 – Rencontre avec les tiers

p. 50

## 8 Conclusion

p. 54

## 9 Contacts utiles

p. 55

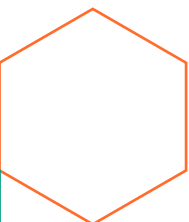
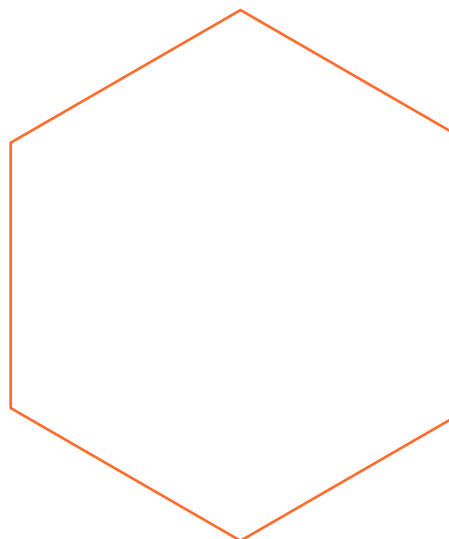
9.1 – Informations, renseignements et accompagnement

p. 55

9.2 – Formation

p. 56

9.3 – Financement et aides





# 1 Préface



**Entreprendre, c'est se lancer de nouveaux défis et concrétiser ses idées. Entreprendre, c'est créer sa société, développer ses projets, gérer du personnel, conquérir de nouveaux marchés et emmener son entreprise à maturité. Mais entreprendre, c'est aussi reprendre une entreprise, la faire perdurer, la faire évoluer, la faire grandir!**

---

Pour toutes ces raisons, être entrepreneur est un défi de tous les jours et provoque un sentiment unique, celui d'être l'entrepreneur de sa vie privée et professionnelle. Certains ont l'envie de créer une entreprise à partir de zéro. D'autres, au contraire, ont l'envie – après souvent plusieurs années d'expérience – de reprendre une entreprise, soit pour changer de secteur d'activité, soit pour consolider une activité existante, soit pour simplement devenir entrepreneur.

Le tissu économique luxembourgeois est composé aujourd'hui d'une majorité d'entreprises familiales, qu'elles soient commerciales, artisanales ou industrielles, et bon nombre de leurs fondateurs arrivent bientôt à l'âge où il est temps de transmettre son entreprise. C'est toujours une étape délicate à gérer. Il est vital pour le cédant de bien se préparer et d'identifier des repreneurs potentiels. Transmettre « son bébé » – et souvent le travail de toute une vie – amène le cédant à avoir des exigences bien précises quant à la personnalité du repreneur qu'il souhaite. De son côté, le repreneur a également des

attentes définies et des critères de sélection précis, car il investit tout ou partie de ses économies et de son énergie.

Ainsi, réussir la transmission d'une entreprise est un processus qui prend du temps et qui doit mûrir de part et d'autre. Il est, à mes yeux, nécessaire que les deux parties concernées s'entourent de professionnels compétents pour faire de cette passation une opération mutuellement bénéfique.

Avec mon frère Frédéric, nous avons repris en 2006 le fonds de commerce de notre père. Celui-ci nous a servi de tremplin pour nous lancer en tant que chefs d'entreprise, après avoir cumulé diverses expériences professionnelles. Sur ces bases, nous avons pu créer de nouvelles activités afin de répondre aux exigences du marché qui est en perpétuel mouvement. L'innovation est une constante qu'on ne peut ignorer, même pas dans les marchés dits « traditionnels » et il faut continuellement adapter l'éventail des prestations proposées. Le futur n'est guère la répétition du passé.

Il existe de nombreuses méthodes, formes et finalités de transmission, ainsi que des bourses d'échange qui permettent à tout un chacun d'identifier des entreprises à reprendre.

Dans ce guide vous retrouverez toutes les informations nécessaires pour réussir votre projet de transmission et d'acquisition. Je vous souhaite, chère lectrice, cher lecteur, toute l'énergie et le courage nécessaire pour mener à bien votre projet, mais également cette petite dose de chance ou de rencontres qui parfois facilitent ce parcours du combattant.



– **Laurent Muller**





## 2 Introduction



## Il est prévu qu'un tiers des entreprises (tous secteurs confondus) changent de main au cours des 10 prochaines années.

Parmi celles-ci, plus de deux tiers des entreprises sont de type familial et 25% d'entre elles vont changer de patron dans les cinq années à venir. Pourtant, le processus de transmission et de reprise d'entreprises ne fait que très peu souvent l'objet d'une planification rigoureuse et suffisante, mettant ainsi en péril l'opération. Selon les experts, la principale cause d'échec lors d'une cession d'entreprise est une mauvaise préparation ou une préparation trop tardive.

La brochure que vous tenez entre vos mains a pour but de vous guider dans vos démarches pour préparer au mieux la transmission ou la reprise d'une entreprise. Les différents sujets abordés vous permettront à la fois d'alimenter votre réflexion, de faire mûrir vos intentions et de concrétiser votre projet.

Le processus de transmission étant relativement long, il est primordial de l'anticiper et de s'y préparer le plus tôt possible et également de connaître les bonnes pratiques et les règles d'or à respecter lors d'une telle opération.

Le graphique ci-dessous illustre les différentes étapes inhérentes à une transmission d'entreprise :



Cédant / Acquéreur

Cédant / Acquéreur	
1	<b>Décision</b> Décision du cédant de vendre la société
2	<b>Discussions</b> Objet de la vente
3	<b>Négociations</b> Prix, financement, juridique, fiscal
4	<b>Accord</b>
5	<b>Due Diligence</b>
6	<b>Transaction</b>
7	<b>Transmission</b>
8	<b>Transition</b>

## 3 Préparation



**La cession ou la reprise d'une entreprise est une opération stratégique, qui ne s'improvise pas et qui mérite une réflexion ainsi qu'une préparation rigoureuse, que ce soit d'un point de vue financier, juridique ou psychologique.**

---

En fonction de la situation, la préparation de la transmission s'étendra sur une durée de 2 à 5 ans, voire 10 ans dans des cas particuliers. Commencer tôt à planifier la transmission permet, en cas d'échec des

négociations avec un premier repreneur, de capitaliser sur les apprentissages et les erreurs de la première tentative pour mener à bien la seconde.

### **3.1 — Préparation de la transmission par le vendeur**

---

**La cession d'une entreprise est une étape importante avec des répercussions et des changements au niveau de la vie professionnelle et privée du dirigeant, de la société, des salariés et des tiers. Dès lors, il est indispensable de préparer cette étape le plus en amont possible afin de favoriser une réflexion et une planification rigoureuse.**

#### **a – Quelles sont les motivations de la cession ?**

Lors d'une transmission d'entreprise, il est important d'identifier les motivations du cédant, ainsi que les objectifs de la cession. Tous ces éléments auront un impact sur le processus de transmission, que ce soit au

niveau du type de cession, de la négociation, de l'établissement du prix de cession ou du contenu de la convention de cession.

Pour le vendeur, une cession peut être l'occasion de s'assurer que l'entreprise à laquelle il a consacré une grande partie de sa vie continuera à se développer et à exister mais cela peut aussi être une opportunité de récolter les fruits de son travail et de ses efforts passés. Il arrive parfois qu'un entrepreneur soit forcé de vendre pour des raisons personnelles, en cas d'absence d'une relève familiale ou tout simplement en raison d'un manque de moyens financiers permettant de relever les défis futurs de son entreprise.

## b – L'entrepreneur cédant est-il prêt à transmettre ?

La transmission marque un tournant dans l'existence du cédant. L'entrepreneur entre alors dans une phase jusqu'alors a priori inconnue de sa vie professionnelle et privée. Est-ce que le cédant est vraiment prêt à changer d'activité ou à arrêter de travailler ? Pour que la transmission soit réalisable, il faut que le propriétaire (et souvent fondateur) de l'entreprise surmonte des obstacles émotionnels essentiels : il doit se préparer psychologiquement à voir une nouvelle personne prendre sa place au sein de l'entreprise et avoir en perspective de nouveaux champs d'activité pour s'épanouir à l'extérieur ou à l'intérieur de celle-ci.

## c – L'entreprise est-elle prête à être transmise ?

**La transmission d'entreprise est un acte qui vise deux objectifs :**

- assurer la pérennité de l'entreprise ;
- donner à l'acquéreur la possibilité de reprendre une entreprise à son juste prix, ce qui lui permettra d'assurer sa pérennité et son développement.

Il ne faut pas omettre les premières questions à se poser concernant l'activité de l'entreprise, son positionnement et son organisation interne. La société est-elle viable ? A-t-elle un avenir ? Afin de répondre à ces questions, il est primordial de réaliser

une analyse approfondie de l'entreprise, non seulement au niveau financier, en termes de réputation, de parts de marché, de portefeuille clients ou encore de l'expérience des employés.

## d – Analyse de l'entreprise

**Le diagnostic sert à évaluer :**

- **les forces** (expérience, savoir-faire, qualité des prestations, souplesse dans les décisions, position sur le marché, notoriété, avantages compétitifs...);
- **les faiblesses** (manque d'organisation, de flexibilité, produits ou services en phase de déclin, manque de compétitivité au niveau des prix...);
- **les opportunités** (émergence de nouveaux besoins, nouveaux marchés à l'exportation, innovations sectorielles...), et;
- **les menaces** (lois et réglementations, pressions concurrentielles, marché, crise économique...).

Les facteurs organisationnels devront également être pris en considération : la force de vente, les ressources humaines, les aspects juridiques (contrats en cours, litiges, propriété intellectuelle, exclusivités, mandats en cours, pactes d'actionnaires, ...), les aspects financiers (rentabilité actuelle et future, endettement, plans d'investissement, liquidités, contrôle), ainsi que les aspects fiscaux.

L'exactitude des éléments financiers devra être vérifiée. Ceci implique d'avoir des

comptes à jour permettant de disposer une base de données quantitatives fiable pour le calcul de la valeur de l'entreprise.

Il est opportun de procéder également à une analyse qualitative des relations clients et fournisseurs ainsi que quantitative. Quand l'univers des clients ou fournisseurs se cantonne à un nombre limité de relations stratégiques, il est d'autant plus important de procéder à une analyse poussée, afin d'apprécier ou de limiter les risques liés au départ d'un client ou d'un fournisseur une fois la transmission de l'entreprise réalisée.

Très souvent l'entrepreneur est l'unique dirigeant et le pivot de la société. Des informations précieuses peuvent se perdre lors de la transmission. C'est ce que l'on appelle communément le «Key Man Risk».

Le diagnostic devra en outre s'attacher à prendre en compte le développement récent de l'ensemble du secteur et les avantages concurrentiels liés à l'activité de l'entreprise. Il devra être réalisé afin de permettre de dégager les grandes lignes du «plan de pérennité» qui comprendra les actions à mener pour rendre l'entreprise attractive aux yeux d'un repreneur et mettre en valeur les éléments qui auront un impact sur la fixation du prix de cession.

Ainsi, si l'entreprise bénéficie d'une transparence au niveau de son fonctionnement (procédures, organigrammes, fiches de postes, rapports financier et comptable, stra-

tégie clairement définie...), le successeur sera plus à l'aise dans sa décision de reprise et bénéficiera de plus de facilité au moment du passage aux commandes de l'entreprise.

### e – Identification des repreneurs potentiels

Une fois le diagnostic effectué, se pose alors la question vitale suivante : qui pourrait assurer la reprise de l'entreprise ?

Face à cette question, de nombreux dirigeants ont du mal à imaginer qu'ils puissent un jour passer la main à une autre personne. D'un point de vue psychologique, une transmission est un cap difficile à passer, d'où l'importance de choisir judicieusement son successeur. Il faut s'assurer que ce dernier ait les compétences requises, la motivation, l'expérience nécessaires et les moyens financiers pour reprendre l'entreprise.

Dans tous les cas, il est indispensable que le repreneur soit impliqué activement dans le processus de transmission bien avant la cession proprement dite. Le préparer à reprendre l'entreprise et installer une relation de confiance avec les différents interlocuteurs (clients, salariés, fournisseurs...) exige du temps. Il est donc aussi important que le cédant reste impliqué quelque temps après la cession pour épauler au mieux le repreneur et l'accompagner, si besoin est, dans ses démarches et sa prise de fonction.

### Trois types de successeurs peuvent être identifiés :

- **les membres de la famille ;**
- **les salariés de l'entreprise,**
- **les tiers :** particuliers, autres entreprises, fournisseurs, concurrents ou clients de l'entreprise.

Chacune de ces catégories présente des avantages, mais également des inconvénients pouvant mettre en péril le bon déroulement de la transmission et un développement harmonieux de la société par la suite.

#### Les membres de la famille

La démarche suivie par la plupart des chefs d'entreprise, consiste d'abord à rechercher un successeur dans son environnement proche, notamment au sein de sa famille. Des membres de la famille intéressés par une reprise présentent en général l'avantage de manifester tôt leur intérêt, et souvent, ils ont déjà été impliqués dans la gestion de l'entreprise de manière directe ou indirecte. De plus, il est à noter qu'une transmission au sein d'une famille peut être réalisée à moindre frais.

Cependant, ce cas de figure peut aussi créer des tensions lorsque plusieurs membres de la famille sont intéressés. Aussi, si le repreneur a déjà travaillé durant plusieurs années dans l'entreprise avant de la reprendre, il risque de ne pas être disposé à payer une partie de la valeur ajoutée qu'il a apporté

à l'entreprise au fil des années de présence opérationnelle.

De plus, un cédant trop proche du repreneur risque de rester trop impliqué dans la gestion de l'entreprise et ce même après la cession. Ceci n'est ni favorable pour le cédant, qui ne parviendra pas à se focaliser sur ses propres projets et ambitions, ni pour le repreneur, qui aura du mal à prendre ses marques au sein de l'entreprise et qui ne pourra pas mettre en place les nouvelles orientations stratégiques sans l'interférence de « l'ancien patron ».

#### Les employés

La recherche d'un repreneur peut également se faire au sein même de l'entreprise, parmi le personnel.

Les employés présentent l'avantage de bien connaître le métier, le fonctionnement de l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs. La question se pose de savoir s'ils sont capables de faire perdurer l'entreprise, de corriger les faiblesses éventuelles et de relever de nouveaux défis. L'avantage d'une solution de reprise trouvée en interne est de diminuer les risques de friction entre le nouveau patron et l'ancien patron.

Se pose aussi la question du financement. Un ancien employé ne possède pas nécessairement un patrimoine suffisant pour financer une reprise par fonds propres. En dehors de la question du financement de l'opération, l'acceptation par ses anciens collègues en



tant que chef d'entreprise et non plus en tant qu'ancien collègue est un point délicat. Des résistances ou une attitude de refus de la part des employés peuvent représenter un écueil qui pourrait retarder la mise en place d'une nouvelle stratégie, voire mettre en péril la performance de l'entreprise.

### Les tiers

Dans le cas de figure où il s'avérerait impossible de trouver un repreneur parmi les deux premières catégories, un cédant n'aura pas d'autre choix que de vendre sa société à un tiers.

À priori, un tiers ne connaît pas très bien – ou même, pas du tout – l'entreprise et la manière dont elle est gérée, ni les clients et les compétences exactes du personnel. Il va donc beaucoup plus loin dans l'analyse de la société qu'un employé, rendant le processus de cession plus lent et fastidieux. À contrario, il peut apporter un regard neuf sur le fonctionnement de l'entreprise. Un autre facteur non négligeable est qu'un repreneur externe qui manifeste son intérêt possède en général les fonds nécessaires pour acquérir une entreprise.

Lors de la recherche d'un acquéreur tiers il ne faut pas omettre de consulter les clients ou fournisseurs existants qui pourraient désirer reprendre l'entreprise dans le cadre d'une stratégie d'intégration verticale.

Afin d'approcher des repreneurs externes, plusieurs canaux sont envisageables : le

bouche à oreille, les bourses d'entreprises et les professionnels.

### (1) Réseau personnel

Le bouche à oreille représente un premier canal par le biais duquel on peut répandre la nouvelle que l'entreprise est à vendre. Le réseau de connaissances de l'entrepreneur devrait être le premier à être activé. Le bouche à oreille est par contre à manier avec vigilance, étant donné que la discrétion est un facteur primordial pour assurer la réussite de l'opération de transmission. À titre d'exemple, il se pourrait que les salariés s'inquiètent pour leur avenir s'ils venaient à interpréter une rumeur de cession de l'entreprise comme une transaction définie dont ils auraient été tenus à l'écart.

### (2) Bourses d'entreprises

Afin de faciliter le processus de communication envers des repreneurs potentiels, des bourses d'entreprises ont été créées. Celles-ci se présentent sous forme de bases de données constituant une plateforme de rencontre entre repreneurs et cédants, tout en préservant l'anonymat. Au Luxembourg, ces bourses sont gérées par la Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers.

Business Tranfer, la plate-forme luxembourgeoise de cession-reprise d'entreprises de la Chambre de Commerce est rattachée au portail Opportunet, développé par les CCI d'Alsace et de Lorraine. Pour la Chambre





de Commerce, cette coopération transfrontalière est un pari d'avenir, puisque le tissu entrepreneurial luxembourgeois comporte une proportion non négligeable d'entrepreneurs issus des régions limitrophes. Ce genre d'initiative permet d'offrir de nouvelles perspectives aux entrepreneurs frontaliers qui souhaitent se lancer au Grand-Duché et aux entrepreneurs luxembourgeois cherchant à pénétrer les marchés de la Grande Région.

L'initiative Business Transfer s'inscrit dans une logique européenne visant à promouvoir la transmission d'entreprises dans les pays de l'UE. Elle se positionne comme la plateforme de référence en matière de transmission d'entreprises tout en garantissant une totale neutralité et confidentialité.

#### **Sont notamment proposés gratuitement aux repreneurs et cédants d'entreprises :**

- **Un conseil pluridisciplinaire** (juridique, financier, stratégique...) à toutes les étapes du processus de transmission d'entreprise ;
- **Un service de matching** (mise en relation) personnalisé entre cédants et repreneurs, et ce, en toute confidentialité.

La Bourse d'entreprises de la Chambre des Métiers s'inscrit dans la même optique de neutralité et confidentialité, offrant des conseils juridiques, financiers et stratégiques gratuits pour les cédants et repreneurs. Une inscription à cette bourse est possible pour

toute entreprise artisanale, inscrite au rôle artisanal, ainsi que pour toute personne remplissant les conditions d'accès à une ou plusieurs activités artisanales, selon la loi du droit d'établissement du 2 septembre 2011.

### **(3) Professionnels**

**Un repreneur peut aussi approcher** des entreprises de conseil, des fiduciaires, des banques d'affaires ou des bureaux d'avocats qui, à travers leurs réseaux respectifs, sont en mesure d'identifier des personnes désirant acquérir une entreprise. Expérimentés dans le domaine, ils peuvent assurer la recherche d'un acquéreur, tout en garantissant l'anonymat et la confidentialité.

## **f – Valorisation de l'entreprise**

La valorisation est un élément central du processus de cession. Or, compte tenu de la complexité et de la technicité de cette étape, il est souvent impératif de s'adresser à un professionnel.

Il n'est pas rare que le chef d'entreprise soit déçu du résultat de l'évaluation. Bien souvent, les aspects affectifs peuvent l'amener à surestimer la valeur de l'entreprise qu'il a construite. Or, un repreneur n'achète ni l'histoire, ni la passion investie par l'ancien propriétaire ; son approche est objective, quantitative et tournée vers l'avenir.

La valeur d'une entreprise n'est ni unique, ni incontestable, étant donné qu'une multi-

tude de méthodes de valorisation existent, menant à des résultats différents. Il est aussi à souligner que la valeur de l'entreprise ne correspond pas nécessairement au prix de la transaction. D'autres facteurs, comme les tendances du marché, l'existence d'offres concurrentes, l'empressement du repreneur à acquérir l'entreprise, ou bien d'autres paramètres externes, peuvent avoir des répercussions sur le prix final.

**En général, les trois approches suivantes sont utilisées dans le cadre d'une évaluation d'entreprise :**

- **Une approche patrimoniale restrictive :**  
elle vise à déterminer la valeur de marché du patrimoine de l'entreprise. Pour ce faire, on prend en compte les éléments patrimoniaux du bilan en le retraitant. Une fois ces éléments réévalués, on détient la base de l'évaluation selon l'approche patrimoniale. Cependant, cette approche ne prend pas en compte certains éléments comme : la valeur du portefeuille clients, un savoir-faire particulier, l'existence de brevets, de licences, des avantages liés à la localisation géographique, etc.
- **Une approche actuarielle/de rendement :**  
elle permet de déterminer la valeur de l'entreprise par rapport à son marché. Il s'agit ici de déterminer la capacité actuelle et future de l'entreprise à générer des bénéfices en prenant en compte les évolutions, donc le rendement qu'elle serait susceptible de générer. La méthode la plus utili-

sée est celle des flux de trésorerie actualisés (discounted cash-flow). Elle consiste à estimer les flux de trésorerie futurs, qui sont retraités par un taux d'actualisation tenant compte des taux d'intérêt futurs, de l'inflation, et d'une prime de risque.

– **Une approche comparative :**

cette méthode vise à mettre en perspective l'entreprise avec d'autres entreprises, présentant un profil le plus proche possible et dont la valeur de transaction est connue. La valeur théorique est calculée d'après un barème ou un coefficient couramment observé dans le même secteur d'activité et dans la même zone géographique. Cette méthode, appelée aussi méthode des multiples est la plus utilisée. Le calcul de la valeur d'une entreprise est obtenu en multipliant le multiple retenu avec des indicateurs de performance, comme le chiffre d'affaires, l'EBITDA ou le résultat net.

## g – Confidentialité

La confidentialité est un facteur important dans le cadre d'une opération de transmission d'une entreprise. Afin de ne pas compromettre la réussite du projet, il faut savoir communiquer au bon moment avec les bonnes personnes.

En termes de communication, chacun doit évaluer le degré de confidentialité requis, tout en impliquant au bon moment l'ensemble des collaborateurs dans ce processus, leur procurant ainsi un sentiment de confiance et de sécurité.

La famille et l'entourage proche doivent être rapidement avertis du projet de transmission, quel que soit le type de repreneur envisagé. Mais il faut aussi les prévenir du niveau de confidentialité requis envers les tiers.

Pour les salariés, c'est l'entrepreneur seul qui peut décider à quel moment il souhaite les informer, mais il n'est pas opportun de les mettre devant le fait accompli, au risque de mettre en péril la cohésion sociale et de fragiliser le fonctionnement de l'entreprise.

Au niveau des clients, fournisseurs et banquiers, de nombreux paramètres sont à prendre en considération et il n'y a pas de règle unique. La qualité de la relation avec les interlocuteurs est cependant le premier critère de décision. De ce fait, il faut être conscient qu'une transmission d'entreprise peut déstabiliser les relations avec les parties prenantes externes craignant de la voir disparaître ou changer fondamentalement.

### L'accord de confidentialité

Lorsque le cédant a retenu un repreneur potentiel et qu'il s'apprête à lui communiquer des informations sur l'entreprise, il est conseillé de signer un engagement de confidentialité appelé « accord de confidentialité » ou « non disclosure agreement » (NDA), afin que rien ne soit divulgué à des tiers. Pour la rédaction de ce genre de document, il est recommandé de recourir à un avocat spécialisé. Cet accord peut même prévoir le versement d'indemnités par le repreneur potentiel en cas de préjudice causé par le non-respect des clauses de confidentialité.



#### – Plus d'informations

[www.houseofentrepreneurship.lu](http://www.houseofentrepreneurship.lu)  
et [www.opportunet.net](http://www.opportunet.net)  
[www.cdm.lu/creation-entreprise/  
bourse-d-entreprises](http://www.cdm.lu/creation-entreprise/bourse-d-entreprises)

## 3.2 — Préparation de la transmission par le repreneur

---

**La préparation de la transmission n'est pas seulement primordiale pour le cédant, elle l'est aussi pour le repreneur.**

Ainsi, si les cédants doivent s'y prendre à l'avance et préparer leur cession, il en est de même pour les repreneurs qui doivent préparer leur projet de reprise suffisamment en amont. Trouver l'entreprise idéale à reprendre correspondant à ses attentes peu prendre du temps.

**La préparation de la transmission n'est pas seulement primordiale pour le cédant, elle l'est aussi pour le repreneur.**





## a – Reprendre ou créer : les motivations du repreneur

Une création d'entreprise présente trois inconvénients majeurs : il faut commencer à partir de rien, se constituer une clientèle et s'imposer face à une concurrence déjà établie. De plus, l'achat d'outillages, l'investissement dans un site de production ou l'agencement commercial occasionnent des frais importants et dans la majorité des cas, la rentabilité n'est au rendez-vous qu'après plusieurs années d'activité. Cette phase de démarrage est la période la plus difficile dans le cycle de vie d'une entreprise et un grand nombre d'entre elles ne passent pas ce cap.

La reprise d'une entreprise comporte elle aussi quelques risques et inconvénients. Même si le repreneur dispose déjà d'une clientèle, il doit aussi en assurer la continuité et reprendre les fournisseurs de son prédécesseur. Les valeurs immatérielles, la réputation de l'entreprise, la qualité de la clientèle ou son aptitude à innover ont aussi un prix et impliquent un investissement conséquent lors d'une reprise. L'avantage, par contre, se situe au niveau de la diminution du risque, ce d'autant plus si l'entreprise présente une rentabilité saine et prévisible. En effet, le taux de succès est en général plus élevé lors d'une reprise que lors d'une création puisque 75% des entreprises reprises existent encore après 5 ans contre 55% dans le cadre d'une création. L'expérience de l'ancien propriétaire peut également s'avérer utile. Opter pour une succession planifiée offre la

possibilité d'apprendre à connaître progressivement l'entreprise au cours d'une phase de transition et de profiter de l'expérience du cédant.

La reprise d'une entreprise est donc une alternative réelle à la création d'entreprise.

Pour l'acquéreur, une reprise d'entreprise peut être l'occasion de donner forme à ses aspirations, d'investir de manière intelligente et rentable son argent ou bien d'étendre par une croissance externe le champ de ses activités. Les motivations peuvent être multiples, mais en général une transmission se fait sur base de plusieurs critères plus ou moins objectifs de part et d'autre. Même un coup de cœur d'un repreneur potentiel pour l'entreprise peut être le point de départ d'une négociation. La passion pour un projet ou pour un secteur est un des facteurs qui fait avancer l'entrepreneur au quotidien.

## b – Définir son projet

Après avoir opté pour une reprise d'entreprise, l'entrepreneur doit impérativement définir son projet et se poser les bonnes questions. Dans combien de temps aimerait-il concrétiser ce projet ? Quel(s) secteur(s) l'intéressent ? De quel budget/fonds propres dispose-t-il ? Désire-t-il réaliser ce projet tout seul ou bien s'associer ?

Comme les entretiens avec d'éventuels repreneurs sont assez chronophages, les cédants sélectionnent les candidats et n'en rencontrent en général que très peu.



La rédaction d'une fiche de projet convaincante est donc fondamentale afin d'obtenir une possibilité de rencontrer le cédant, et d'envisager l'acquisition de la société. Cette fiche doit reprendre en détail les éléments caractéristiques du projet du repreneur, c'est-à-dire son parcours et son CV, le type de l'entreprise recherchée (PME, TPE), le type de management envisagé, etc.

### c – Recherche de la cible

Une fois le projet de reprise définit, le repreneur entrera dans une phase de recherche et d'informations. Afin d'augmenter ses chances de succès, il est important de multiplier les canaux de contacts.

Comme c'est le cas pour les cédants, les bourses d'entreprise sont également utiles pour les repreneurs.

En effet, l'initiative Business Transfer de la Chambre de Commerce s'adresse autant aux repreneurs qu'aux cédants. Via cette initiative, les repreneurs peuvent être renseignés sur les différentes étapes de reprise d'une entreprise et, d'autre part, le service permet aussi une mise en contact avec des entreprises à céder correspondant à leurs critères. Pour les repreneurs, il est également possible de se créer un profil sur le portail de cession-reprise d'entreprises Opportunet. Cependant, si une partie des offres de cession peuvent être consultées sur le portail, il est toujours intéressant de contacter les coordinateurs de l'initiative car toutes les offres ne sont pas publiées.

La Bourse d'entreprises de la Chambre des Métiers est également accessible pour les repreneurs. Ils peuvent se rendre sur le site internet de la Chambre des Métiers et y consulter une liste d'entreprises à céder dans le domaine de l'artisanat.

Le repreneur peut aussi se renseigner auprès des professionnels du secteur : cabinets de consultance en transmission, banques, fiduciaires, avocats,... Il est aussi possible de trouver des annonces dans la presse généraliste ou spécialisée.

### d – S'informer, se former et se faire accompagner

Lors de la préparation de son projet de reprise, le candidat sera certainement à la recherche d'informations et de renseignements que ce soit sur la transmission d'entreprise au sens large, sur la gestion d'une entreprise ou encore sur les autorisations spécifiques pour exercer au Luxembourg.

En effet, pour démarrer ou reprendre une activité commerciale au Luxembourg, une autorisation d'établissement (dite « autorisation de commerce ») doit être demandée auprès du Ministère de l'Économie via la « Direction générale PME et Entrepreneuriat ». Elle doit être accompagnée de plusieurs documents, dont notamment une attestation de la qualification professionnelle et une attestation de l'honorabilité professionnelle du demandeur.

Le portail Entreprise [www.guichet.lu](http://www.guichet.lu), faisant office de « Guichet Virtuel » du Gouvernement luxembourgeois, est la référence en matière de recensement d'informations utiles à la création, la gestion quotidienne, au développement et à la cession d'une entreprise. Le portail informe les entrepreneurs sur la fiscalité, les ressources humaines, les aides, le financement, les pratiques commerciales, le commerce extérieur, l'environnement. Il recense également de manière simple et succincte les procédures et démarches envers l'ensemble des Ministères et Administrations gouvernementales.

Le repreneur peut également trouver conseil et assistance via le one-stop shop de la House of Entrepreneurship et la cellule Contact Entreprise de la Chambre des Métiers. Ces espaces s'adressent en particulier aux entrepreneurs souhaitant concrétiser leur projet de création/reprise d'entreprises, et ce, depuis la constitution du dossier jusqu'au suivi de la procédure de demande d'autorisation. Ils s'adressent aussi aux entreprises déjà établies dans le cadre de diverses démarches administratives. Leurs offres s'articulent autour de nombreux outils et initiatives, afin d'accompagner les entreprises tout au long de leur cycle de vie. Le Guichet Unique PME Nord offre quant à lui une assistance gratuite en milieu rural aux entreprises et aux créateurs d'entreprises.

Les repreneurs ont aussi la possibilité de faire appel au BusinessMentoring hébergé par nuyko. Ce programme s'inspire d'un

concept développé au Canada, le « Mentorat d'Affaires », et consiste notamment en l'accompagnement bénévole d'un jeune dirigeant (le mentoré) par un chef d'entreprise expérimenté (le mentor) sur une période de 12 ou de 18 mois. Il s'adresse à tout dirigeant dont l'entreprise est implantée au Luxembourg, soit en phase de démarrage, de croissance ou de transmission/reprise.

Reprendre une entreprise n'est pas un exercice facile et connaître toutes les facettes du processus est loin d'être évident. Il est recommandé de bien savoir s'entourer et de solliciter également l'avis ou les services de professionnels. Ces derniers sauront guider le repreneur au fil de toutes les étapes de la reprise d'une entreprise et lui permettront d'anticiper les points de blocage éventuels ou les éléments incontournables à négocier. La réussite d'un tel projet personnel émane la plupart du temps d'un travail d'équipe avec des conseillers externes.

Enfin, pour certains repreneurs, la reprise d'une entreprise demande de posséder certaines compétences et connaissances en fonction de la cible. Il est donc important que le repreneur connaisse ses forces et ses faiblesses et prennent le temps de se former pour combler ses lacunes si cela s'avère nécessaire, afin de mettre toutes les chances de son côté pour réussir. Suivant le secteur d'activité de l'entreprise ciblée, il lui faudra aussi des qualifications spécifiques pour obtenir l'autorisation d'établissement.

La House of Training, créée en 2015 à l'initiative de la Chambre de Commerce et de l'Association des Banques et banquiers Luxembourg, pour répondre aux défis posés par le contexte changeant de la formation professionnelle, reflétant les évolutions du marché de l'emploi et de l'environnement économique. La House of Training est notamment en charge de la formation des personnes souhaitant devenir indépendantes dans des professions soumises à une autorisation d'établissement préalable.

Enfin, afin d'éviter de perdre son temps, ou d'investir dans un mauvais marché, il est important que le repreneur recueille un maximum d'informations sur l'entreprise ciblée et sur le marché dans lequel elle est active. Ceci inclut également l'analyse des comptes de l'entreprise.



#### – Plus d'informations

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

[www.cc.lu/creer-mon-entreprise](http://www.cc.lu/creer-mon-entreprise)

[www.cdm.lu/creation-entreprise](http://www.cdm.lu/creation-entreprise)

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

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

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

## 4 Négociation



**Une fois le repreneur idéal trouvé, la négociation de la transmission peut alors commencer. Lors de cette phase, le cédant et le repreneur doivent faire preuve de respect mutuel, tout en comprenant les arguments réciproques.**

---

Le cédant ne doit pas oublier qu'il se trouve face à une personne qui peut se méfier quant aux motivations de cession de l'entreprise, sachant qu'il compte y investir l'entièreté ou une bonne partie de son patrimoine. Le candidat à la reprise va donc exiger de nombreux documents et informations lui permettant de juger de la santé financière de l'entreprise et des rendements qu'il peut en attendre par la suite.

Le cédant, lui, voudra s'assurer de la continuité de l'entreprise à laquelle il a voué sa vie entière. Ceci inclut souvent la manière dont l'entreprise doit être gérée. Dans les négociations, la première impression donnée par le candidat joue ainsi un rôle primordial dans la décision du cédant. Un candidat qui n'est pas assez vigilant et qui contrarie le propriétaire – par exemple, en parlant de réorganisation, de fusion ou en ne pointant du doigt que les points faibles de l'entreprise – peut heurter le cédant et pousser ce dernier à se tourner vers un autre repreneur. Un repreneur potentiel doit trouver un équilibre entre la prudence, l'obtention des informations requises et la gestion des susceptibilités du cédant.

**Lors du premier entretien, les deux parties doivent se mettre d'accord sur le périmètre de la cession. Ceci suppose de répondre aux questions suivantes :**

- s'agit-il de la vente de l'intégralité de la société ou d'une partie de l'activité ?
- s'agit-il d'une vente des parts sociales ou d'une vente du fonds de commerce ?
- quels éléments font partie de la vente ?

Ensuite, les négociations porteront relativement vite sur la fixation d'un prix, respectivement, une première fourchette de valorisation. Le cas idéal est de trouver une formule et des paramètres définis d'un commun accord. Si ce n'est pas le cas, et si dès le départ la différence entre les deux valorisations, en l'occurrence, celle de l'acquéreur et celle du vendeur est trop grande, les négociations sont vouées à l'échec. Il peut toutefois être utile d'évoquer des moyens de rapprocher les ententes autour du prix, comme le maintien du cédant au capital ou une cession progressive.

Viennent ensuite les discussions lors desquelles les deux parties devront dévoiler tour à tour les éléments importants de la transmission (stratégie, financement de l'opération, date de closing, destin des salariés etc).

Une négociation réussie est une négociation dans laquelle il n'y a ni vainqueur, ni vaincu, mais une transaction mutuellement bénéfique.

## 4.1 — Due diligence

---

**La due diligence est un des points les plus importants et en même temps un des plus délicats du processus de transmission.**

Il s'agit de l'ensemble des vérifications qu'un éventuel acquéreur ou investisseur va réaliser avant une transaction, afin d'identifier tous les risques avérés. Les points les plus importants sont la revue comptable et financière, ainsi que la due diligence juridique, qui

comprend une analyse de l'ensemble des contrats existants. Il peut aussi s'agir d'une revue stratégique, informatique, fiscale, environnementale, technologique ou des ressources humaines, permettant d'identifier de façon pertinente les forces et faiblesses inhérentes à l'entreprise cédée. Pour l'acquéreur, la due diligence constitue donc une étape élémentaire de précaution et une certaine garantie pour l'avenir.

## 4.2 — Achat de la société ou du fonds de commerce

---

**Lors d'une reprise d'entreprise, il existe deux possibilités : l'achat de l'ensemble des titres de la société / rachat des parts sociales (share deal) ou le rachat du fonds de commerce (asset deal).**

Le choix de l'un ou l'autre aura des répercussions importantes sur les formalités de la transmission ainsi que des conséquences fiscales.

Lors d'un share deal, on achète l'intégralité de la société (l'actif et le passif). Le risque principal dans ce cas se trouve dans le rachat du passif de la société puisque l'on rachète également les obligations et les dettes de l'entreprise. Il faut donc être vigilant à cet égard.

Le rachat d'un fonds de commerce se caractérise par le rachat de quelques actifs uniquement de la société. C'est-à-dire, les actifs

corporels (outillages, marchandises, matériel) et incorporels (clientèle, nom, enseigne, droit au bail,...). Le passif n'est pas compris dans ce cas, ni la structure juridique. En général, les due diligence sur des actifs isolés sont

moins complexes et coûteuses à réaliser que les due diligence sur des entités juridiques existantes depuis longtemps et détenant plusieurs actifs.

## 4.3 — Fiscalité

---

**Lors d'une transmission, la fiscalité intervient aussi et intéressera particulièrement le cédant de l'entreprise.**

En effet, s'il réalise une plus-value sur l'opération de cession (un bénéfice de cession), cette dernière sera probablement soumise à imposition. Différents cas de figure peuvent se présenter (détenation directe ou indirecte, niveau et durée de la participation etc.) qui auront un impact sur le niveau d'imposition de la plus-value. La taxation d'une éventuelle plus-value de cession doit être analysée au cas par cas par un expert en fiscalité qui pourra calculer la charge fiscale de la plus-value en tenant compte des spécificités liées à l'imposition du cédant et des structures juridiques dont il est détenteur.

Dans le cas d'un rachat de parts, la plus-value est imposable dans le chef du cédant (et des détenteurs des actions ou des parts).

Dans le cas de figure d'un fonds de commerce, c'est l'entité (la société) qui cède l'actif en question et qui est donc imposée sur la plus-value, si plus-value il y a.

Selon la vente des parts d'une société ou d'un fonds de commerce, des questions d'amortissements se posent également et varient en fonction du mode d'acquisition.

Cependant, la fiscalité des entreprises et des personnes physiques étant des matières complexes et ne faisant pas l'objet du présent guide, pour plus de renseignements, il est conseillé de contacter l'Administration des Contributions Directes qui édite un vade-mecum de la fiscalité directe au Luxembourg aussi appelé Mémento fiscal et que le porteur de projet peut télécharger en ligne.

Il est par conséquent important de se renseigner auprès d'un professionnel, afin de pouvoir optimiser le type de transaction et sa structuration juridique et fiscale.



– Plus d'informations  
[www.impotsdirects.public.lu](http://www.impotsdirects.public.lu)

## 4.4 — Forme juridique

---

**Le statut juridique de l'entreprise influe sur la fiscalité, les rapports des associés entre eux et la faculté ou non d'attirer des capitaux extérieurs.**

Dans tous les cas, le statut choisi doit permettre un développement pérenne de l'entreprise, ainsi qu'une limitation des risques financiers pris par l'entrepreneur.

### a – Sociétés de personnes

Les sociétés de personnes, telles que par exemple, la société en nom collectif (SNC), la société en commandite simple (SECS) ou les sociétés civiles, s'appuient sur la personnalité des associés. Les associés de telles sociétés ont une responsabilité illimitée et peuvent donc être tenus responsables au-delà de leur apport.

### b – Sociétés de capital

Les sociétés de capital se présentent souvent sous forme de Société Anonyme (S.A.) ou de Société à Responsabilité Limitée (S.à r.l.). Ces formes de société permettent de limiter la responsabilité des associés au montant de leurs apports.

Bien qu'il existe d'autres formes juridiques de sociétés commerciales, nous nous limitons dans ce guide à l'explication des deux formes de sociétés de capital susmentionnées qui sont les plus fréquemment utilisées.

#### (1) S.à r.l.

Au Luxembourg, la S.à r.l. est la forme de société la plus couramment rencontrée (environ 2/3 des sociétés existantes au Luxembourg sont des sociétés à responsabilité limitée).

Une S.à r.l. peut comporter entre 1 et 100 associés, devant souscrire et libérer un minimum de 12.000 euros de capital social lors de la constitution. Depuis janvier 2017, il existe aussi la S.à r.l. simplifiée, permettant à des entrepreneurs débutants de se lancer avec un capital minimum d'1 euro.

Les S.à r.l. sont en général gérées par un gérant, associé ou non, nommé par les statuts ou par l'assemblée générale. Toute S.à r.l. de plus de 60 associés est tenue d'organiser une assemblée générale par an, suite à laquelle seront publiés les bilans et compte de profits et pertes de la société, qui sont à déposer au Registre de Commerce et des Sociétés au plus tard 7 mois après la clôture de l'exercice. La surveillance de ces documents par un réviseur d'entreprise n'est obligatoire que si elle dépasse une certaine taille.

#### (2) S.A.

La société anonyme (S.A.) est la forme juridique la plus répandue après les S.à r.l. Elle offre de nombreux avantages notamment en



**Le statut juridique de l'entreprise influe sur la fiscalité, les rapports des associés entre eux et la faculté ou non d'attirer des capitaux extérieurs.**



matière de limitation de la responsabilité des actionnaires et en matière de mouvements au sein du capital.

Le nombre d'actionnaires doit être d'au moins un, se présentant sous forme de personne physique ou morale. Ceux-ci doivent souscrire intégralement un capital minimum de 30.000 euros, à libérer à concurrence d'un quart au moins de la valeur nominale de chaque action.

Sa gestion peut être opérée, soit par un conseil d'administration (minimum 3 administrateurs ou 1 administrateur unique en société unipersonnelle), soit par un directoire contrôlé de manière permanente par un conseil de surveillance. Dans les deux cas,

les dirigeants seront nommés par l'assemblée générale qu'une S.A. est tenue d'organiser au moins une fois par an. Lors de celle-ci seront aussi publiés et soumis à l'approbation des actionnaires les bilans et comptes de profits et pertes, qui seront à déposer au Registre de Commerce et des Sociétés au plus tard 7 mois après la clôture de l'exercice.

Au Luxembourg, la société anonyme est souvent choisie comme forme de société par les grandes entreprises, mais elle représente aussi une option pour les PME ou les start-ups, dans la mesure où les actions de ces sociétés peuvent être au porteur. Elles permettent donc un certain anonymat des actionnaires et sont plus facilement cessibles.

## 4.5 — Le business plan de reprise

---

**Le business plan de reprise est un document incontournable, à la fois pour le repreneur et pour le cédant.**

Pour le repreneur, il représente un plan de marche post-acquisition et pour le cédant, il est l'illustration du sérieux et de la pertinence des intentions du repreneur. Il fait partie des éléments qui contribuent à convaincre le cédant de transmettre son entreprise.

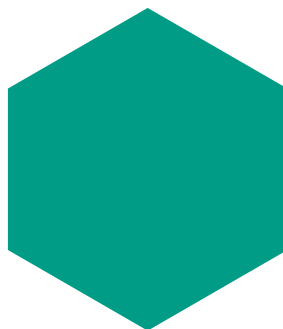
Ce business plan ne doit pas seulement comporter une estimation des produits et des charges futurs que le repreneur envi-

sage, mais aussi une présentation exhaustive de la société cible, une analyse de marché, et une stratégie de développement et de marketing.

Le business plan ne se résume pas exclusivement à un outil pour convaincre le cédant à vendre l'entreprise et pour formaliser le potentiel et les attentes de l'acquéreur, mais représente également un document primordial dans le cadre des négociations autour du financement de la transaction de reprise. En complément de l'analyse de la solidité financière du repreneur et de ses compé-

tences de gestion, les bailleurs de fonds (banques, organismes de crédits, investisseurs,...) analysent en détail le business plan pour se faire une idée précise de la viabilité à terme de l'opération de reprise.

## 5 Financement



**À la base de chaque transmission se pose la question du « mode de financement » approprié à la reprise d'une entreprise. Il faut ici faire une distinction entre un financement en fonds propres et un financement par le biais d'un endettement.**

---

## 5.1 — Fonds propres

---

Lors d'un financement par fonds propres, il est rare que les fonds de l'acquéreur soient suffisants pour financer l'intégralité du prix d'acquisition. À côté du recours à l'endettement, il existe toute une série d'autres sources de financement, dont quelques-unes sont énumérées ci-dessous.

### a – Amis/famille

La famille et les amis interviennent en accordant soit un prêt au repreneur, soit en prenant eux-mêmes une participation au capital. La deuxième solution présente l'avantage de contribuer à un accroissement de l'assise financière de la société.

### b – Business Angels

Un Business Angel est une personne physique qui investit des fonds propres (equity) dans le capital d'entreprises à fort potentiel de développement, afin de mettre à dispo-

sition de l'entrepreneur une partie de son temps, de son expérience, de ses compétences et de ses réseaux relationnels.

Le Luxembourg Business Angel Network (LBAN) assure la fonction de plate-forme de rencontre et de matching entre investisseurs privés et porteurs de projets entrepreneuriaux.

### c – Reprise partielle

Le repreneur peut négocier afin de n'acheter qu'une participation majoritaire du capital de l'entreprise, et garder l'ancien propriétaire au capital. Ceci lui permet non seulement d'accumuler les profits de l'entreprise pour racheter le reste des actions plus tard, mais aussi, de rassurer les banques quant aux chances de succès de la reprise. Le cédant pourra quant à lui encaisser des revenus dérivant de la participation au capital qu'il a conservée. Si le développement de l'entreprise est en ligne avec les prévisions du

business plan, voire dépassent celles-ci, le cédant peut potentiellement bénéficier d'une plus-value non négligeable lors de la cession de sa participation résiduelle au capital.

#### d – Earn-out

Un cédant possédant une entreprise en pleine phase de développement peut anticiper la croissance future de l'entreprise et réclamer un prix élevé pour la cession. Cette évolution comportant quand même quelques incertitudes, un repreneur averti aura tendance dans ce cas à être vigilant, et négociera un contrat d'earn-out avec le cédant, le prix de vente devient ainsi variable en fonction des résultats futurs de l'entreprise.

Comme le paiement sous forme d'earn-out est différé, le nouveau propriétaire aura le temps de récolter l'argent nécessaire pour régler le solde final lié à l'acquisition. Les clauses relatives aux modalités d'earn-out figurent dans le contrat de cession et précisent à la fois le montant du ou des différents earn-out et les critères sous-jacents (ex: croissance du bénéfice net, croissance du chiffre d'affaires, succès d'un nouveau produit etc).



– Plus d'informations  
[www.lban.lu](http://www.lban.lu)

## 5.2 — L'endettement et ses différentes formes

---

**Les acquéreurs ne désirant pas s'encombrer avec d'autres actionnaires au capital ont la possibilité de recourir à l'emprunt afin de financer la reprise. Plusieurs sortes d'emprunts sont alors envisageables:**

#### a – Emprunts bancaires

Le recours aux établissements de crédit est le type de financement externe le plus utilisé pour financer la reprise d'une société. Les banques demandent en contrepartie des garanties pour assurer le remboursement

de leurs créances. L'entrepreneur peut avoir recours à plusieurs solutions bancaires pour financer ses investissements, et en premier lieu au prêt d'investissement à moyen (de 1 à 5 ans) ou à long terme (plus de 5 ans).

#### b – Financement mezzanine

Le financement mezzanine est un moyen de financement hybride, c'est-à-dire qu'il se positionne entre les capitaux propres et les capitaux empruntés. Une caractéristique centrale du financement mezzanine est la

subordination des bailleurs de fonds mezzanine aux autres bailleurs de fonds de tiers. En cas de faillite, de succession ou de liquidation, ces derniers ayant un rang supérieur sont alors remboursés avant les créanciers mezzanine. C'est pourquoi, bien que considérés comme des capitaux de tiers sur les plans juridique et fiscal, les capitaux mezzanine sont dénommés « capitaux propres économiques » ou « quasi-fonds propres ».

### c – Crédit vendeur

Le crédit vendeur présente un mode de financement via un crédit en dehors du cir-

cuit bancaire, donc sans les contraintes liées à des financements bancaires classiques. Lors du recours au crédit vendeur fréquemment utilisé, le cédant de la société accorde un « prêt » au repreneur via un paiement différé. Ceci présente des avantages pour les deux parties concernées. L'acquéreur aura besoin de moins de fonds propres. De plus, il est plus facile de convaincre le cédant qu'un banquier, de la valeur de l'entreprise, et de facto des garanties qu'il détient. Le cédant pourra toucher en plus du prix de vente des intérêts (pour combler le paiement différé), sans pour autant toucher au prix de cession convenu.

## 5.3 — Les aides à la reprise

---

### a – Société Nationale de Crédit et d'Investissement (SNCI)

En dehors des instituts financiers de droit privé, il existe dans la plupart des États membres de l'Union européenne des instituts financiers de droit public qui ont été créés pour pallier certaines carences des marchés du financement des entreprises.

La réponse de l'État luxembourgeois à ces carences est la Société Nationale de Crédit et d'Investissement (SNCI). La SNCI est un établissement bancaire public spécialisé dans l'octroi de crédits et de prêts à moyen et long terme, proposant des conditions de taux et de garantie négociés.

Les instruments de la SNCI sont :

- le crédit d'équipement
- le prêt de création/reprise
- le prêt à moyen et à long terme
- le prêt participatif
- le financement à l'étranger
- la prise de participation

### b – Mutualités de cautionnement

Les deux grandes chambres professionnelles ont chacune créé leurs mutualités de cautionnement « captives », s'adressant aux entreprises actives dans les secteurs relevant de leur ressort.

La Mutualité de Cautionnement et d'Aide aux Commerçants, société coopérative (MCAC) et la Mutualité des PME peuvent faciliter l'accès au financement bancaire des PME en se portant garantes auprès des établissements de crédit pour une partie du prêt demandé, dès lors que les garanties de l'entrepreneur s'avèrent insuffisantes.

### c – Les aides du Ministère de l'Économie

Il existe un large éventail d'aides publiques offertes aux entreprises luxembourgeoises.

Parmi celles-ci, le régime d'aide à l'investissement pour PME vise à promouvoir la création, la reprise, l'extension, la reconversion, la modernisation et la rationalisation des petites et moyennes entreprises (PME) artisanales ou commerciales.

L'aide peut être accordée sous forme de subvention en capital ou de bonification d'intérêts. Les investissements éligibles se situent au niveau des immobilisations corporelles (établissement, infrastructure, machines, outillage,...) et incorporelles (brevet, licence, savoir-faire,...).

Cette aide est destinée aux petites et moyennes entreprises (PME) qui exercent une activité artisanale ou commerciale

disposant d'une autorisation d'établissement octroyée par la Direction générale PME et Entrepreneuriat du Ministère de l'Économie.

L'entreprise demanderesse doit offrir des garanties suffisantes de viabilité, être saine-ment gérée et son activité doit s'insérer dans la structure des activités économiques du pays. Les demandes d'aide sont à adresser à la Direction générale PME et Entrepreneuriat du Ministère de l'Économie.



#### – Plus d'informations

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

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

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



Il existe un large éventail  
d'aides publiques offertes  
aux entreprises  
luxembourgeoises.



## 6 Transaction



## Souvent l'acquisition d'une entreprise se fait via une société holding dont le repreneur est actionnaire majoritaire.

---

Une bonne structuration de l'opération de reprise permet d'optimiser les aspects juridiques, fiscaux et financiers. Il est conseillé de recourir à des spécialistes (cabinets de conseil et avocats) en matière de cessions d'entreprises et maîtrisant tous les aspects relatifs à ce genre de transaction.

Les professionnels contribuent à relever

le niveau de la négociation. Les avocats et conseillers juridiques sont incontournables pour la rédaction du contrat de cession (protocole d'accord), souvent appelé « share purchase agreement » et pour la rédaction de toute une série d'autres contrats (ex : contrat de crédit vendeur, rédaction de side-letter, rédaction d'un pacte d'actionnaires si le cédant reste dans le capital etc).

### 6.1 — Pacte d'actionnaires

---

**Afin de garantir le bon fonctionnement d'une entreprise ayant plusieurs actionnaires, il est souvent utile d'élaborer un pacte (contrat) entre actionnaires. Ce pacte règle le fonctionnement de la structure à deux niveaux :**

D'une part, cette convention rédigée par un juriste en droit des affaires est susceptible de régler le contrôle de la répartition du capital par des clauses de préemption, d'anti-dilution et d'inaliénabilité. En plus, elle peut contenir des clauses relatives à la cession d'actions, comme notamment des clauses de

cession forcée (« Put ») ou rachat forcé (« Call ») ou encore des ventes communes (« drag along » ou « tag along »).

D'autre part, le pacte d'actionnaires établit souvent des lignes de conduite pour la gouvernance de l'entreprise. Il définit donc clairement les organes de direction et de surveillance de la société, l'étendue de leur domaine d'intervention et peut préciser d'éventuels droits de veto ou des conventions de vote.

## 6.2 — Protocole d'accord

---

**Le protocole d'accord constitue un document très important dans la transmission d'une entreprise.**

Il doit préciser toutes les modalités de l'accord réalisé entre le cédant et le repreneur, y compris le mode de financement, les garanties actif-passif et les clauses suspensives. Dans le cas d'un litige, ce protocole joue un rôle phare pour les arbitres ou les tribunaux. Il est donc recommandé que les deux parties étudient dans les moindres détails le protocole d'accord et qu'elles se fassent assister par un professionnel expérimenté, en général un conseiller juridique ou un avocat spécialisé en la matière.

Comme souligné dans la partie se rapportant aux modes de financement, un acquéreur

peut recourir à différents financements, que ce soit en gardant le propriétaire actuel dans le capital pendant un certain temps ou en recourant au crédit-vendeur. Les détails de ces accords, notamment le moment du départ du cédant et la rémunération de ses titres, sont à marquer dans le protocole d'accord. Il en est de même pour les accords régissant les modalités de traitement du résultat de la période intermédiaire, à savoir la période se situant entre la date des comptes sur lesquels la valeur de l'entreprise a été calculée, et le moment de la reprise.

Il est recommandé de prévoir des clauses de départ anticipé du cédant, au cas où surviendraient d'éventuelles mésententes avec l'acquéreur après la transmission.

## 6.3 — Garanties actif-passif

---

**À travers les garanties actif-passif, un cédant s'engage à garantir pour une durée déterminée les sommes mentionnées au bilan.**

Ces garanties permettent d'ajuster le prix de cession si des différences par rapport au bilan sont constatées a posteriori. Le protocole d'accord doit détailler les points

sur lesquels le repreneur tient à être garanti et ceux qu'il accepte d'exclure.

Les clauses générales prévoient normalement les procédures d'exécution des garanties, notamment le délai dans lequel l'émetteur des garanties est à informer, une éventuelle franchise et la manière dont les garanties vont être payées.

## 6.4 — Clauses suspensives

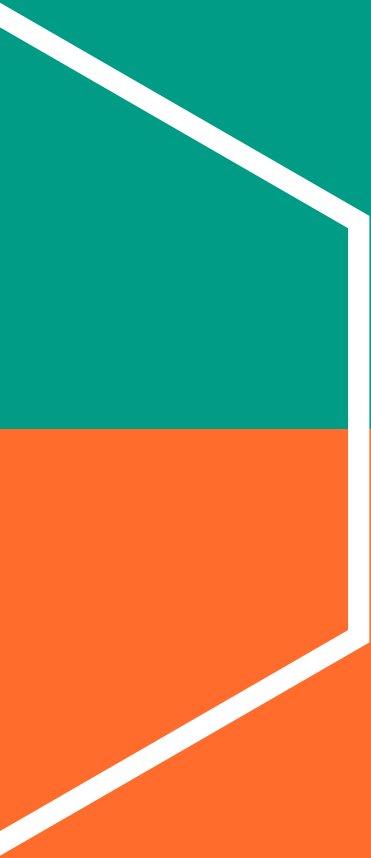
---

**Les clauses suspensives protègent le repreneur en cas de non-réalisation d'une condition du protocole d'accord.**

La plupart du temps, il s'agit de l'impossibilité pour l'acquéreur de financer la reprise, ou d'un audit infirmant les éléments constitutifs du prix d'acquisition.

Le protocole d'accord  
constitue un document

très important dans  
la transmission  
d'une entreprise.



## 7 Transition





**La transition est probablement la phase la plus délicate lors de la transmission de l'entreprise. Les premiers mois sont décisifs pour l'évolution future de la société.**

---

Le nouveau chef d'entreprise doit s'intégrer et se faire respecter au sein de l'entreprise. Il devra également gérer la mise en place de nouvelles procédures et nouer une relation de confiance avec les partenaires clés de

l'entreprise : employés, clients, fournisseurs ou banquiers. Afin que cette étape de transition, qui dure en général une centaine de jours, soit une réussite, il est recommandé de se faire accompagner par le cédant.

## **7.1 — Accompagnement par le cédant**

---

**L'accompagnement du repreneur par le cédant est souhaitable pendant la phase de transition, notamment pour reprendre rapidement toutes les responsabilités.**

Cependant, il est important de négocier une durée d'accompagnement adéquate qui ne soit pas trop longue. En effet, les accompagnements de longue durée mènent souvent à des tensions entre le cédant et le repreneur.

Même si un tel accompagnement est retenu dans le protocole d'accord, il est recommandé d'élaborer un contrat à durée déterminée entre le repreneur et le cédant, fixant la durée de l'accompagnement, la rémunération du cédant et la définition de ses tâches. Cet accompagnement doit se focaliser sur la rencontre des interlocuteurs stratégiques : les banquiers, assureurs, clients et fournisseurs principaux.

## **7.2 — Rencontre avec le personnel**

---

**La rencontre avec le personnel de l'entreprise est une étape importante.**

Cependant, même s'il est nécessaire de rencontrer l'ensemble du personnel dans des délais contenus, la priorité est en général

accordée aux chefs d'équipes et autres personnes clés. Il s'agit surtout pour le nouveau chef d'entreprise de pouvoir se faire une idée de l'organigramme existant, et d'en concevoir un nouveau sur base des informations reçues lors de ces entretiens.

Afin de se faire accepter à l'intérieur de la nouvelle structure, le repreneur doit aussi montrer ses motivations, ainsi que ses compétences techniques et managériales. Il est plus simple de s'intégrer dans la culture d'entreprise existante, plutôt que de vouloir la modifier trop en profondeur et trop vite.

## 7.3 — Rencontre avec les tiers

---

**Suite à la rencontre du personnel et des banquiers, il est primordial de rencontrer les principaux clients.**

Le repreneur s'attachera à savoir comment les clients de l'entreprise la perçoivent, relativement au marché, à sa logistique et à la qualité des produits et services fournis. Ils aideront ainsi le repreneur à mieux cerner la concurrence et la position de l'entreprise sur le marché.

Tout comme pour les clients, les principaux fournisseurs doivent être rencontrés. Lors de ces rencontres, les accords communs doivent être reconfirmés et des opportunités d'amélioration du processus d'approvisionnement peuvent éventuellement être identifiées.

La rencontre avec les représentants syndicaux et les délégués du personnel doit être préparée avec soin. Il s'agit de bien présenter les principaux axes stratégiques, les nouveaux projets et les répercussions sur l'organisation de l'entreprise et notamment sur le personnel en général.

**La rencontre avec le personnel de l'entreprise est une étape importante.**



## 8 Conclusion



## Les différents chapitres qui précèdent démontrent que la transmission d'une entreprise ne peut pas s'improviser.

---

Pour qu'une telle transaction se transforme en succès, toute une série d'ingrédients énoncés dans ce guide sont nécessaires parmi lesquels on ne peut omettre la persévérance. Une transmission d'entreprise qui se concrétise est le fruit d'un travail de longue haleine de la part de toutes les parties impliquées. Il a été constaté que beaucoup d'opérations de reprise se sont

traduites par de la destruction de valeur, voire des échecs, en raison d'un processus de cession mal géré, de phases de transition mal planifiées ou de prises de contrôle trop brutales ou pas assez rapides. Tout l'art d'une transmission d'entreprise réussie réside dans le juste dosage des éléments énoncés et exposés dans ce guide.







## 9 Contacts utiles





## 9.1 — Informations, renseignements et accompagnement

---

### House of Entrepreneurship – one-stop shop

14, rue Erasme  
L-1468 Luxembourg-Kirchberg  
Adresse postale: B.P. 3056  
L-1030 Luxembourg  
T. (+352) 42 39 39 330  
info@houseofentrepreneurship.lu  
**www.houseofentrepreneurship.lu**

### Contact Entreprise de la Chambre des Métiers

2, circuit de la Foire Internationale  
L-1016 Luxembourg  
T. (+352) 42 67 67 1  
contact@cdm.lu  
**www.cdm.lu**

### Guichet unique PME du Nord

11b, Klatzewee  
L-9714 Clervaux  
T. (+352) 92 99 36  
info@guichetunique.lu  
**www.guichetunique.lu**

### Fédération des Jeunes Dirigeants d'Entreprise de Luxembourg

FJD asbl  
BP 2137  
L-1021 Luxembourg  
secretariat@fjd.lu  
**www.fjd.lu**

### BusinessMentoring

121, rue de Hollerich  
L-1741 Luxembourg  
T. (+352) 28 84 08-24  
rachel@nyuko.lu  
**www.businessmentoring.lu**

## 9.2 — Formation

---

### House of Training

7, rue Alcide de Gasperi  
L-2981 Luxembourg

T. (+352) 46 50 16-1  
customer@houseoftraining.lu  
**www.houseoftraining.lu**

## 9.3 — Financement et aides

---

### Société Nationale de Crédit et d'Investissement (SNCI)

7, rue du Saint Esprit  
L-1475 Luxembourg  
T. (+352) 46 19 71-1  
snci@snci.lu  
[www.snci.lu](http://www.snci.lu)

### Mutualité de Cautionnement et d'Aides aux Commerçants (MCAC)

14, rue Erasme  
L-1468 Luxembourg-Kirchberg  
Adresse postale : B.P. 3056  
L-1030 Luxembourg  
T. (+352) 42 39 39 878  
mcac@houseofentrepreneurship.lu

### Mutualité des PME

58, rue Glesener  
L-1630 Luxembourg  
T. (+352) 48 91 61-1  
info@mpme.lu  
[www.mpme.lu](http://www.mpme.lu)

### Ministère de l'Économie

19-21, Boulevard Royal  
L-2449 Luxembourg  
T. (+352) 247 84 751  
info@mdt.public.lu  
[www.mdt.public.lu](http://www.mdt.public.lu)

### Luxembourg Business Angel Network (LBAN)

7, rue Alcide de Gasperi  
L-2981 Luxembourg  
info@lban.lu  
[www.lban.lu](http://www.lban.lu)

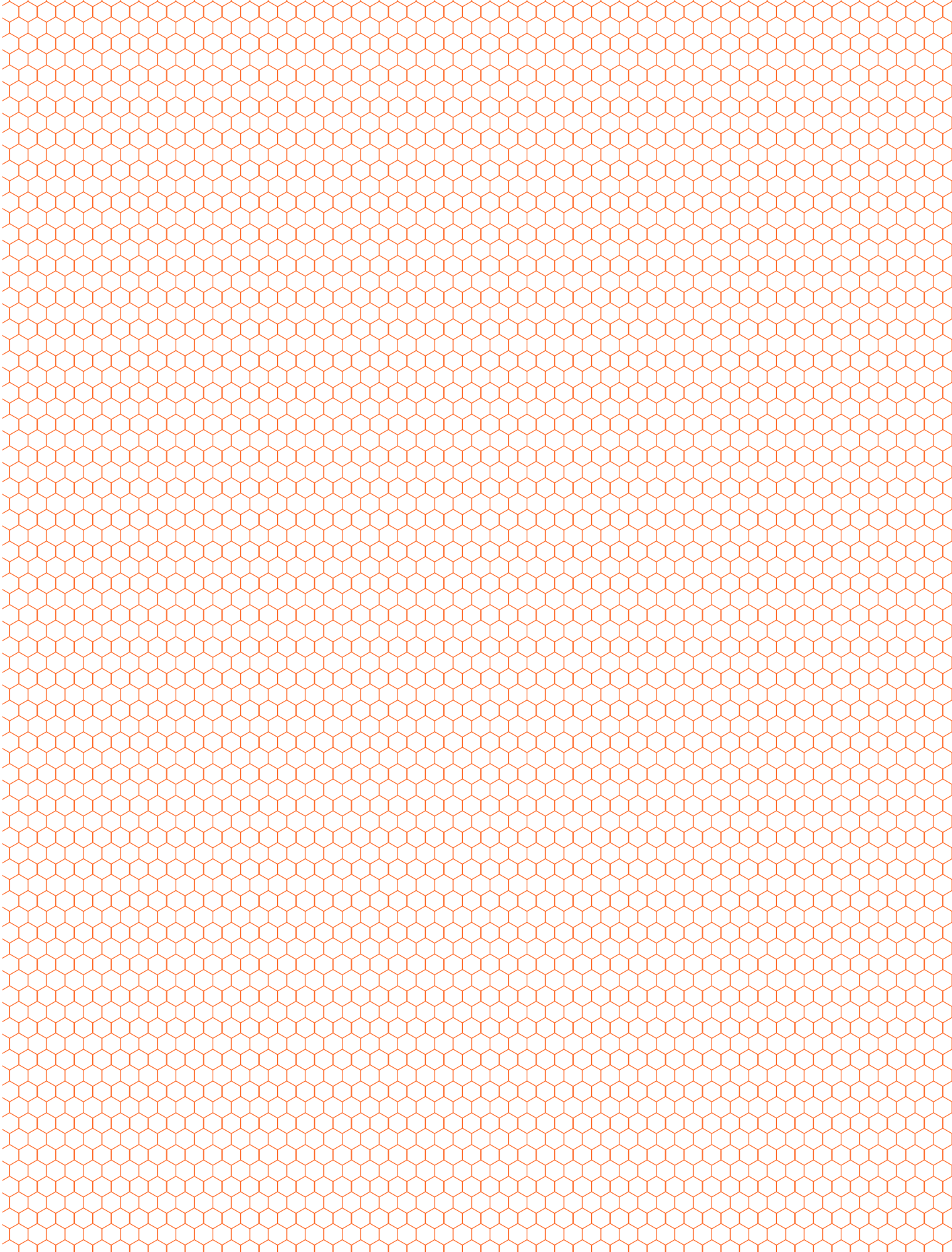
Notes



Notes



Clause de non-responsabilité: même si les informations contenues dans la présente brochure, élaborée par le one-stop shop de la House of Entrepreneurship, ont été rédigées avec le plus grand soin, elles présentent un caractère purement indicatif et ne peuvent, en conséquence, engager la responsabilité de leur auteur, en raison de leur éventuelle imprécision ou inexactitude. Les informations qu'elle contient n'ont pas vocation à fournir une réponse exhaustive et ne peuvent pas remplacer une consultation approfondie. Des versions actualisées seront régulièrement postées sur le site [www.cc.lu](http://www.cc.lu).





**Chambre de Commerce,  
House of Entrepreneurship,  
Business Transfer,  
bourse d'entreprises**  
7, rue Alcide de Gasperi  
L-2981 Luxembourg  
T. (+352) 42 39 39 330  
[info@houseofentrepreneurship.lu](mailto:info@houseofentrepreneurship.lu)

[houseofentrepreneurship.lu](http://houseofentrepreneurship.lu)

**Chambre des Métiers  
Contact Entreprise,  
bourse d'entreprises**  
2, circuit de la Foire Internationale  
L-1347 Luxembourg  
T. (+352) 42 67 67 1  
[contact@cdm.lu](mailto:contact@cdm.lu)

[cdm.lu](http://cdm.lu)

**Vous souhaitez aller plus loin ?**  
Retrouvez tous les détails, procédures  
et formulaires utiles sur **[guichet.lu](http://guichet.lu)**

Une publication réalisée en partenariat avec:

