Comment transmettre son entreprise sereinement ?



Héritier d’une odyssée familiale, créateur d’entreprise ou bâtisseur d’une aventure collective avec des associés… Peu importe le point de départ. Sur la ligne d’arrivée, tous les entrepreneurs se heurtent au même dilemme: trouver un repreneur pour perpétuer le travail (parfois) d’une vie. La question de la transmission d’entreprise se révèle d’autant plus sensible au Luxembourg qu’un nombre significatif de dirigeants de PME devra se résoudre à passer le témoin dans la prochaine décennie. Si aucune étude prospective ne documente précisément cette bascule générationnelle, la Fondation Idea avance un ordre de grandeur d’environ 250 entreprises à reprendre chaque année entre 2025 et 2035. Or, une transmission réussie ne s’improvise pas. Elle se prépare, s’anticipe et se structure. Voici cinq questions clés pour aborder cette étape avec sérénité.

À partir de quand un dirigeant doit-il préparer sa succession ?

Idéalement, le plus tôt possible. Dans la pratique, les experts recommandent de s'y atteler entre 3 et 5 ans avant la date envisagée de cession. Une période nécessaire pour :

- assainir ou optimiser certains aspects liés à la gouvernance, aux finances, à l'organisation et à la poursuite ou conclusion de contrats clés,
- identifier le bon repreneur,
- anticiper les aspects fiscaux et juridiques,
- se préparer psychologiquement à céder une partie de soi.

Comment rendre son entreprise « transférable » ?

Par transférable, on entend : réduire le lien de dépendance d'une entreprise à son dirigeant. C'est bien souvent le point faible des PME familiales où le fondateur concentre plusieurs rôles clés. Pour y remédier, il faut :

- structurer la hiérarchie en renforçant le management intermédiaire,
- fiabiliser les finances (comptabilité propre, indicateurs, prévisions),
- sécuriser la continuité opérationnelle : documenter les processus, déléguer progressivement,
- dégager un horizon : un repreneur achète un futur, pas un passé,
- protéger les actifs immatériels (marques, brevets, licences, bases de données clients) : tout doit être en ordre et transférable.

Comment trouver le repreneur idéal ?

On distingue généralement quatre grandes familles de repreneurs :

- le repreneur interne : un salarié clé, un manager, un associé. Avantage : continuité, culture d'entreprise préservée,
- le repreneur familial : un enfant, un membre de la famille. Avantage : transmission patrimoniale et affective,
- le repreneur externe : entrepreneur, concurrent, fournisseur, client. Avantage : nouveaux moyens, synergies possibles,
- l'investisseur financier : fonds, *family office*, *business angel*. Avantage : capacité d'investissement, structuration.

Comment valoriser son entreprise ?

La valorisation n'est pas une science exacte, mais plutôt un point de rencontre entre ce que le vendeur estime et ce que le repreneur est prêt à payer. Les méthodes les plus courantes pour

parvenir au juste prix reposent sur :

- les multiples d'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* soit en français : résultat avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements). Ces indicateurs mesurent la performance opérationnelle pure d'une entreprise, sans tenir compte de sa structure financière ou de ses choix comptables,
- l'actualisation des flux de trésorerie,
- la valeur patrimoniale (actifs – dettes),
- les facteurs qualitatifs : la solidité de l'équipe, la fidélité des clients, la position sur le marché, la propriété intellectuelle, la dépendance au dirigeant, la maturité des processus,
- l'intervention d'un expert : réviseur d'entreprises, banque, cabinet spécialisé, etc.

Vers qui se tourner pour trouver un repreneur ?

Plusieurs acteurs peuvent accompagner les dirigeants dans cette étape stratégique :

- la House of Entrepreneurship de la Chambre de Commerce et sa plateforme *Businesstransfer.lu*,
- les banques, qui disposent d'équipes spécialisées en transmission,
- les cabinets de conseil,
- les fiduciaires, souvent au cœur de la relation avec les PME,
- les réseaux sectoriels (fédérations, clusters),
- le cercle personnel, souvent sous-estimé (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents, etc.).

En savoir plus

Pour aller plus loin, vous pouvez consulter le guide pratique de la Chambre de Commerce