

Transmission d'entreprise : céder, oui, mais à qui ? (5/5)



Pour certains, l'héritage pèse trop lourd ; pour d'autres, renoncer à la **succession** relève d'un désir personnel, d'une envie d'écrire sa propre histoire professionnelle. Et puis il y a les situations où le lien du sang se rompt tout simplement : la relève n'existe pas, faute d'héritier. Autant de raisons — parmi d'autres — pour lesquelles la transmission d'une entreprise ne s'inscrit pas toujours dans la sphère familiale.

Reste alors la « famille » élargie : celle qui s'est construite au fil des années au sein même de l'entreprise. **Transmettre** à un salarié ou à un cadre dirigeant apparaît comme une option naturelle. Qui mieux que « ?les siens? », même sans ascendance commune mais embarqués de longue date dans l'aventure entrepreneuriale, pour préserver l'esprit maison??

Dans ce cas de figure, le changement de direction favorise une certaine forme de continuité. Le « nouveau » CEO n'est pas un nouveau venu. Il maîtrise les process, connaît les services : en interne, la **culture d'entreprise** est préservée. En externe, le retrait du dirigeant historique au profit

d'un visage déjà familier de la clientèle et des fournisseurs constitue un autre gage de sérénité.

Exemple parlant, [Peintures Robin](#) a opté pour cette voie successorale en 2025. Quatre cadres, justifiant chacun d'au moins **20 ans** d'ancienneté, sont devenus majoritaires au sein du capital de cette entreprise familiale luxembourgeoise bientôt centenaire (2027). Pour **Pit Welter**, président du conseil d'administration, cette transition douce présente notamment l'avantage « *de voir l'entreprise rester entre des mains expérimentées et profondément attachées à Peintures Robin.* » Ce scénario idéal demeure toutefois marginal.

Capacité de financement, vision stratégique ou encore qualité de *leadership* : prendre les rênes d'une entreprise, de « son » entreprise suppose un alignement (rare) de facteurs favorables. Au Luxembourg, les *Management Buy Out* (MBO) – c'est-à-dire les **transmissions au profit des managers** en place – ne représentent ainsi qu'environ **7 %** des opérations ces dernières années (*source : Panorama In Extenso Finance & Transmission*). Le plus souvent, les cédants doivent donc se résoudre à emprunter le chemin classique de la vente pure et... dure à un tiers.



Gauthier Gosselin a partagé son expertise sur les questions de transmission (crédit : Emmanuel Claude/Focalize).

Dure sur le plan organisationnel et dure d'un point de vue psychologique : « *On a vu des vendeurs qui, en réalité, n'avaient pas encore accepté psychologiquement l'idée même de vendre. Ils s'y sont résignés sur l'impulsion de leur conjoint ou pour des problèmes de santé. Cela complique le processus de vente, lorsque cela ne l'annule pas tout court* ». Gauthier Gosselin a partagé son expertise sur les questions de transmission dans le cadre de l'événement [Entrepreneur's Days](#) organisé par la [House of Entrepreneurship](#) de la [Chambre de Commerce](#) en décembre 2025. Cofondée en 2015 avec Georges Zahlen-Karanatsios (CEO), sa société [Axiomatic](#) multiplie depuis cette date les acquisitions d'entreprises luxembourgeoises, souvent familiales, « *de toutes tailles et dans tous les secteurs d'activité* ». Une vingtaine d'entités figurent dans le portefeuille du groupe.

Dans sa description très fine des rouages d'une transaction réussie vue depuis sa position d'acheteur, Gauthier Gosselin évoque la nécessité pour le cédant d'anticiper : « *Vendre, c'est un process très, très long. **Cinq ans** de préparation en moyenne* ». D'une manière imagée, il conseille « *de ranger l'appartement avant que les visites n'aient lieu* », ce qui sous-entend de « *structurer la société en réunissant toute la documentation, comme les analyses financières et juridiques et en disposant des contrats des salariés en ordre. En rassemblant ces pièces, on gagne du temps.* » Définir le périmètre de la transaction (« *tout céder ou sortir l'immeuble de la vente pour obtenir une rente par exemple* ») constitue un autre prérequis. Mais surtout, le CFO d'Axiomatic décèle « *trois critères* » cumulatifs qui rendent, à ses yeux, une entreprise désirable : « *La société doit avoir sa place sur le marché et être profitable. Et il faut la rendre **transférable**.* » Ce dernier point paraît décisif.

« On voit trop de sociétés où le gérant est aussi le chef de production, le chef commercial, le responsable financier, etc. Il faut éviter tout ce qui crée une dépendance envers la personnalité du cédant »

[Gauthier Gosselin, cofondateur de la société Axiomatic]

Dans la conduite des opérations et pour accompagner le développement de son entreprise, le surinvestissement personnel des **patrons de PME** est courant et légitime. Mais cette force peut se transformer en faiblesse lorsqu'il s'agit de transmettre le flambeau : « *On voit trop de sociétés où le gérant est aussi le chef de production, le chef commercial, le responsable financier, etc., déplore Gauthier Gosselin. Il faut éviter tout ce qui crée une dépendance envers la personnalité du cédant.* »

Un constat partagé par Jacques Lorang, co-fondateur de [Luxcaddy](#) en 2007. Pour faciliter la vente de sa plateforme de livraison de produits alimentaires finalement conclue en 2024, l'entrepreneur s'est efforcé de réduire son influence: « *Cette plateforme, je l'ai conçue pendant quinze ans. C'était clairement impossible de transmettre une société tellement liée à son informatique que j'avais créé de toute pièce. Nous avons donc recruté des programmeurs pour reconstruire le code afin de le rendre plus facile à transmettre.* »

Ce que cet exemple dit, au fond ? « *Il est important de déléguer le plus de responsabilités possibles pour que l'on devienne soi-même obsolète dans son entreprise.* »