

# LA REPRISE D'UNE ENTREPRISE ARTISANALE



**CONTACT  
ENTREPRISE**

**CRÉATION D'ENTREPRISE  
ET AFFAIRES JURIDIQUES**



**CHAMBRE  
DES METIERS**  
Luxembourg

**Remarque :**

**La Chambre des Métiers a apporté le plus grand soin à la rédaction de la présente brochure. Toutefois, elle décline toute responsabilité concernant les erreurs éventuelles.**

Copyright Chambre des Métiers  
Septembre 2009

# PRÉFACE

Les entreprises artisanales sont des acteurs importants de notre économie. Ces dernières années, les PME, et tout particulièrement les entreprises artisanales, ont créé des centaines de milliers d'emplois en Europe. Selon l'Observatoire des PME, les petites et moyennes entreprises représentent 99,8 % de toutes les entreprises et 69,73 % des emplois en Europe.



# INDEX

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUCTION</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2. LES DIFFÉRENTES PHASES DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE</b>   | <b>5</b>  |
| 2.1. Points de vue du cédant   | 6         |
| 2.2. Points de vue du repreneur  | 7         |
| 2.3. Points de vue de l'entreprise   | 8         |
| 2.4. Succession interne ou externe   | 9         |
| 2.5. Aspects personnels et commerciaux de la reprise d'entreprise  | 11        |
| 2.6. Forme de reprise  | 12        |
| <b>3. PLANNING DE LA REPRISE</b>   | <b>15</b> |
| 3.1. La recherche de la future entreprise  | 15        |
| 3.2. Prise de contact  | 15        |
| 3.3. Analyse de l'entreprise   | 16        |
| 3.4. Analyse de la valeur  | 19        |
| 3.5. Détermination du prix   | 20        |
| <b>4. FINANCEMENT</b>  | <b>21</b> |
| 4.1. Le plan d'affaires  | 21        |
| 4.2. Besoins en capital  | 23        |
| 4.3. Rentabilité   | 24        |
| 4.4. Liquidité   | 25        |
| <b>5. PLAN DE FINANCEMENT</b>  | <b>27</b> |
| 5.1. Capitaux propres  | 27        |
| 5.2. Capitaux étrangers  | 27        |
| 5.3. Cautions  | 27        |
| 5.4. Guide pour l'entretien avec le banquier - les points importants de toute négociation avec les banques ! | 27        |
| <b>6. ÉLABORATION DU CONTRAT DE REPRISE</b>  | <b>30</b> |
| <b>7. AUTRES POINTS</b>  | <b>31</b> |
| 7.1. Le calendrier   | 31        |
| 7.2. La reprise : une action de marketing  | 31        |
| 7.3. Le Jour J   | 31        |

# 1. INTRODUCTION

## CRÉATION OU REPRISE D'UNE ENTREPRISE ARTISANALE ?

Devenir son propre patron est un véritable défi. En amont, il faut réfléchir à ses propres capacités, à l'environnement social et à ses motivations personnelles. Il faut également se poser une question fondamentale : vaut-il mieux créer ou reprendre une entreprise artisanale ?

Qui pense création d'entreprise pense le plus souvent à la création d'une nouvelle société, solution qui permet de créer une entreprise à son idée. Mais ce n'est qu'une des nombreuses possibilités de réalisation d'un projet d'entreprise. Divers facteurs entrent en ligne de compte dans le choix d'une activité indépendante : l'envie d'agir seul, le goût du risque et naturellement une occasion opportune de coopération ou de reprise.

La reprise d'un établissement en activité comporte moins de risques que la création d'une entreprise. Non seulement vous disposez déjà d'une clientèle mais vous pouvez aussi reprendre les fournisseurs de votre prédécesseur. En outre, les dépenses peuvent s'avérer moindres que pour une création d'entreprise, puisque les frais de nouvelles acquisitions, souvent onéreux, sont supprimés. Par ailleurs, il est vrai que les valeurs immatérielles (la « bonne renommée » de la maison, la clientèle, etc.) ont aussi un coût et peuvent rendre une reprise bien plus chère qu'une création. Mais c'est aussi une chance de reprendre une entreprise en bonne santé avec des collaborateurs expérimentés. En outre, l'expérience de l'ancien propriétaire peut s'avérer utile. Opter pour une succession 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.

Une création d'entreprise présente trois inconvénients majeurs : il faut commencer à partir de rien, se constituer une clientèle et s'imposer face à la concurrence déjà établie. De plus, l'agencement commercial occasionne souvent des frais importants.

Pour prendre la bonne décision en toute connaissance de cause, il est indispensable d'avoir recours à un conseiller professionnel qualifié. Si vous souhaitez devenir entrepreneur artisanal, considérez la reprise d'un établissement existant comme alternative à la création d'une nouvelle société, afin de réduire les risques éventuels liés à la première solution.

Au Luxembourg, environ un tiers des chefs d'entreprises inscrits à la Chambre des Métiers ont déjà passé le cap des 55 ans. Bien des chefs d'entreprises sont ainsi à la recherche d'un successeur.

Ce guide vous fournit des informations essentielles et des pistes de réflexion sur la reprise d'entreprise. Il complète la brochure « La création d'une entreprise artisanale » mais ne saurait remplacer un conseil professionnel et personnalisé.



## 2. LES DIFFÉRENTES PHASES DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

### CHRONOLOGIE DE LA PLANIFICATION DE L'ENTREPRISE ET DE LA SUCCESSION :

(Que faire et quand ? dans l'idéal)

| ÉTAPES DE LA VIE / ÂGE DE L'ENTREPRENEUR | DANS L'ENTREPRISE   | PLANIFICATION DE LA SUCCESSION ET GESTION DES RISQUES  | DANS LA SPHÈRE PRIVÉE   |
|--|---|--|---|
| <b>Création</b>                          | <b>30 ans</b><br><b>Conseil</b><br>Création, reprise d'entreprise, participation à l'entreprise<br>→ Qualification et projet de création d'entreprise<br>→ Atteindre les objectifs en matière de liquidités et de chiffres d'affaires minimum   | <b>30 ans</b><br>Disposer d'une solution pour la direction de l'entreprise et pour le patrimoine en cas de succession imprévue. Mettre en place une gestion du risque                                      | <b>30 ans</b><br>Assurer sa famille par assurances risques / assurances vie<br><br>(Séparation de biens : séparer les patrimoines professionnels et privés) |
| <b>Consolidation</b>                     | <b>35 - 40 ans</b><br><b>Conseil</b><br>Consolidation de l'entreprise et qualification de l'entrepreneur<br>Objectif de consolidation :<br>→ Plan de constitution de capitaux propres<br>→ Éliminer les points faibles<br>→ Stabiliser le personnel<br>→ Définir les objectifs de rating<br>→ Optimiser les processus                           | <b>40 ans</b><br>Élaborer un plan d'urgence<br>Rechercher les domaines à risques et prévoir des solutions  |   |
| <b>Établissement</b>                     | <b>45 - 50 ans</b><br><b>Conseil</b><br>Croissance de l'entreprise<br>→ Investissements d'agrandissement<br>→ Implantation propice à une transmission<br>→ Nouveaux marchés, produits, procédés<br>→ Possibilité de coopération<br>→ Tenir compte des objectifs de consolidation et éliminer les points faibles<br>→ Objectifs de qualification | <b>45 ans</b><br>Réviser régulièrement le plan d'urgence et la gestion des risques<br><br><b>50 ans</b><br>Prévoir la succession<br>→ Si le successeur est un membre de la famille, commencer sa formation | <b>45 ans</b><br>Constituer un patrimoine privé<br>Testament, prévoir la succession<br><br>Exclure des garanties la propriété privée (logement)             |
| <b>Transmission</b>                      | <b>55 ans</b><br><b>Conseil</b><br>Assurer la réussite de l'entreprise<br>→ Considérer la capacité de continuation<br>→ Éliminer les points faibles<br>→ Objectifs de qualification<br><br><b>60 ans</b><br><b>Conseil</b><br>→ Vérifier la capacité de continuation<br>→ Concrétiser le concept de transmission                                | <b>60 ans</b><br>Désigner le successeur<br>Déterminer les objectifs de qualification   |   |

## 2.1. POINTS DE VUE DU CÉDANT

Il n'est jamais facile de se retirer d'une entreprise qu'on a créée soi-même et de se détacher de l'œuvre de sa vie pour céder la place à un autre. Mais planifier sa succession fait partie des responsabilités et des décisions qui incombent à un chef d'entreprise. Faites en sorte d'assurer à temps votre succession. En effet, l'absence de planification détaillée et ciblée de sa transmission met la pérennité de votre entreprise en danger. Régler sa succession de bonne heure améliore aussi l'évaluation qualitative sur laquelle se basent les banques et les caisses d'épargne pour l'octroi d'un crédit (« Bâle II »). Ainsi, outre le ratio capital propre/capital global et le cash flow, le règlement de la succession sera à l'avenir un critère d'évaluation, avec des conséquences sur la constitution de capitaux, aussi bien pour l'entreprise en cours d'activité que pour sa transmission.

Même les entreprises performantes et bien établies, dotées de capitaux et de liquidités, ne sont pas à l'abri du phénomène. Les pertes de patrimoine, d'emplois et de postes d'apprentissage sont donc importantes. En tant que chef d'entreprise, vous avez le devoir de faire preuve de prévoyance et de penser à temps à votre succession professionnelle.

Un principe : le plus tôt sera le mieux ! Vous aurez ainsi tout le loisir de vous informer de manière exhaustive, de vous faire conseiller en détail et d'examiner les diverses alternatives. Vous prendrez les bonnes décisions en toute tranquillité et, le cas échéant, corrigerez le cap à temps. Vous éviterez bien des désagréments et surtout vous économiserez beaucoup d'argent ! Votre famille vous en sera reconnaissante !

Avant de pouvoir envisager la planification de la transmission de votre entreprise et de décider, en toute connaissance de cause, quelle est pour vous la meilleure solution, il faut d'abord analyser avec soin la situation initiale.

### 2.1.1. OBJECTIFS PERSONNELS DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Il est important de définir au préalable vos objectifs. N'oubliez pas d'inclure votre famille dans vos plans. Songez que vos décisions auront aussi des conséquences pour vos collaborateurs et leurs familles. Les objectifs de la cession sont fonction - entre autres - de votre situation personnelle. Il existe certainement des conflits d'objectifs dont le choix judicieux du bon type de transmission pourra minimiser les effets.

Objectifs possibles d'une transmission :

- Avantage fiscal et successoral d'un règlement de succession
- Séparation entre patrimoine privé et patrimoine de l'entreprise
- Assurer la pérennité de l'entreprise, conserver l'œuvre d'une vie
- Laisser au successeur une entreprise « saine »
- Assurer les emplois

→ Dans le cas d'une transmission sous forme de versement d'une pension :

- pour le successeur : pas de surcharge financière pour conserver des liquidités
- pour le cédant : considérations fiscales

Une fois vos objectifs définis par ordre d'importance, réfléchissez à la manière de structurer la transmission et à vos souhaits particuliers, le cas échéant. L'étape suivante sera de vérifier si, objectivement, les circonstances vous permettent de réaliser une transmission selon vos souhaits. Si vous avez des difficultés à répondre à cette question, demandez conseil à des professionnels, par exemple aux conseillers de la Chambre des Métiers.

### 2.1.2. QUELLE EST VOTRE SITUATION PERSONNELLE DE DÉPART ?

Suite à la transmission de l'entreprise, votre situation personnelle et celle de votre famille dépendront considérablement de la couverture financière de votre retraite. Avant de choisir un type de transmission, analysez votre couverture retraite, votre assurance-vie, etc. Si vos revenus, indépendamment de l'entreprise, sont insuffisants pour couvrir vos dépenses, choisissez un type de transmission qui vous permet d'avoir un revenu supplémentaire.



## 2.2. POINTS DE VUE DU REPRENEUR

### 2.2.1. SITUATION PERSONNELLE ET FAMILIALE

Pour reprendre une entreprise artisanale, il ne suffit pas de justifier d'une grande compétence et de connaissances professionnelles. La meilleure qualification de maîtrise ne saurait couvrir tout ce qu'on exige aujourd'hui d'un entrepreneur. Outre vos qualifications professionnelles, vous devez avoir la personnalité adéquate et une haute qualification entrepreneuriale. Au quotidien, vos qualités de communication seront sollicitées par les clients, les fournisseurs et les collaborateurs. Souvent aussi, vous devrez savoir vaincre les résistances, faire preuve de ténacité et d'une réelle capacité de leader. Dans les situations critiques, vous devrez faire preuve de vos compétences de dirigeant.

Par ailleurs, votre projet de création d'entreprise modifiera considérablement votre emploi du temps personnel, et cela non pas seulement en phase initiale. En règle générale, prévoyez d'investir bien plus de 40 heures par semaine dans votre entreprise. Vous aurez aussi souvent des rendez-vous et des obligations sociales après «fermeture». Pour résister au stress physique et psychique de votre saut dans l'autonomie professionnelle, il vous faudra pouvoir compter non seulement sur votre propre résistance mais aussi sur le soutien de votre environnement familial. Dès le début, impliquez votre famille dans vos réflexions et décisions: vous vous assurerez ainsi le soutien et la compréhension de votre environnement.



|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Qualification professionnelle</b> | Connaissances en matière de commerce et d'artisanat, expérience, connaissance des technologies et techniques de transformation, etc. |
| <b>Personnalité</b>                  | Sens de la communication, patience, fiabilité, capacité à s'imposer, charisme  |
| <b>Compétence entrepreneuriale</b>   | Prise de responsabilités, qualités de direction, prise de risques, esprit de décisions, sens du marché                               |

Mettez-vous d'accord avec votre partenaire sur la manière d'intégrer votre saut professionnel dans votre vie de famille afin d'éviter les problèmes et désaccords futurs. L'idéal serait que votre conjoint/partenaire soit prêt(e) à s'engager autant que vous dans la nouvelle entreprise.

### 2.2.2. VOTRE SITUATION FINANCIÈRE

Examinez soigneusement votre situation financière personnelle. C'est en fin de compte un élément décisif pour la réalisation de votre projet. Sans capital propre suffisant, les chances d'aboutissement d'une reprise sont minces. C'est pourquoi vous devriez commencer à épargner le plus tôt possible en vue de constituer un capital propre. L'avoir liquide comprend les espèces et les dépôts en banque. Pour garantir un emprunt de capitaux de tiers, vous pouvez avoir recours à des éléments patrimoniaux : biens immobiliers, placement de capitaux et assurances-vie.

#### CONSEIL

**Sans capital propre suffisant, une reprise a peu de chances de réussite. Le capital propre devrait représenter au moins 15 % du total.**

#### De quel patrimoine disposez-vous ?

- Pouvez-vous couvrir au moins 15 % du financement total ?  
 Oui       Non
- Si non, jusqu'à quand pouvez-vous disposer du capital propre ?
- Pouvez-vous faire un apport de machines, d'outils ou de véhicules en immobilisation corporelle ?  
 Oui       Non
- Devez-vous rembourser de fortes dettes (propres, autres) ? Si oui, quels en sont les montants ?  
 Oui       Non
- Payez-vous des pensions (alimentaire, subsistance) ?  
 Oui       Non
- Avez-vous des réserves en cas d'imprévus et pour couvrir la phase initiale ?  
 Oui       Non
- Combien devez-vous gagner par an pour conserver votre niveau de vie actuel ? (dépenses du ménage, impôts, assurances privées, prévoyance-vieillesse)
- Avez-vous des personnes à charge (enfants, parents) ?  
 Oui       Non
- Combien de temps pourriez-vous tenir sans revenus réguliers en période de crise ?
- Votre famille, partenaire ou autres pourraient-ils vous soutenir financièrement dans ce cas ?  
 Oui       Non
- Quelles garanties pouvez-vous donner pour des crédits (dettes foncières, hypothèques, valeurs de rachat) ?  
 Titres       Cautions  
 Contrats d'épargne-logement       Bons d'épargne  
 Dépôts à terme fixes ?

#### CONSEIL

**Elaborez un plan individuel de financement avec les conseillers de la Chambre des Métiers.**

## 2.3. POINTS DE VUE DE L'ENTREPRISE

### 2.3.1. SITUATION ÉCONOMIQUE DE VOTRE FUTURE ENTREPRISE

Vous devez d'abord analyser la situation économique de l'entreprise afin d'en connaître les points forts et les points faibles et, le cas échéant, de pouvoir redresser le cap.

Étudiez la situation économique de l'entreprise avec l'aide d'un expert, d'un consultant de la Chambre des Métiers, d'un conseiller d'entreprise ou un conseiller fiscal. Cette étude implique généralement une analyse de bilan (les 3 à 5 derniers bilans).

Il est tout aussi important d'examiner les ressources humaines, c'est-à-dire vos collaborateurs :

- Pyramide des âges ?
- Qualifications ?
- Les contrats de travail font-ils état d'accords particuliers ? (par ex. indemnités de licenciement, etc.) ?
- Temps de présence dans l'entreprise ?

### 2.3.2. POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE SUR LE MARCHÉ

Analysez votre compétitivité et le développement des segments du marché pertinents pour votre activité en tenant compte des points suivants :

#### Compétitivité :

- Nombre de clients ?
- Clientèle attirée : industrielle/privée ?
- Existe-t-il des dépendances ? (à certains clients ?)
- Clientèle de passage ?
- Perspectives d'évolution économique de la branche ?
- Positionnement de l'entreprise sur le marché ?
- Qui sont les concurrents les plus sérieux ?
- Quels sont les points forts de l'entreprise par rapport à la concurrence ?
- Rotation de la clientèle (disposition à payer) ?

#### Facteurs liés à l'implantation :

- Existe-t-il une infrastructure favorable (facilité d'accès, parkings, rue passante, possibilités de livraisons) ?
- L'entreprise se trouve-t-elle dans un quartier industriel, mixte ou résidentiel ?
- La législation en matière de construction pourrait-elle limiter le développement de l'entreprise sur son lieu d'implantation actuel ?
- Possibilités d'expansion sur le lieu d'implantation actuel ?
- Examen des contraintes environnementales et des autorisations

## 2.4. SUCCESSION INTERNE OU EXTERNE

Le choix du successeur détermine le choix d'un modèle de succession. Les montages les plus subtilement élaborés s'écrouleront s'il manque la pièce maîtresse : le bon successeur. Lui seul permettra de concrétiser les projets. Toute orientation doit se faire à ce moment sous peine de voir se réduire les marges de manœuvre, s'amenuiser les possibilités d'aménagement et s'accroître les risques.

En effet : Trouver un successeur et surtout le préparer à reprendre l'entreprise exige du temps. Ajoutez à cela que même la meilleure préparation n'exclut pas les échecs. C'est un élément à prendre en compte dans votre planification : prévoyez du temps !

### CONSEIL

**Il faut du temps pour trouver le bon repreneur. Plus tôt vous vous mettez à sa recherche, mieux c'est.**

Fondamentalement, il existe quatre schémas de reprise :

- Fils, fille ou autre membre de la famille
- Associé ou membre du personnel de direction
- Autre collaborateur de l'entreprise
- Repreneur extérieur (client, concurrent, fournisseur, créateur d'entreprise)

Concrètement, quelles sont les étapes de la recherche d'un successeur et les mesures à prendre pour préparer au mieux le successeur - et la succession ?

Le point de départ est la réponse à la question suivante : L'entreprise peut-elle (doit-elle) être transmise au sein de la famille ? Ou faut-il (doit-on) chercher une personne extérieure ?

Évaluez le candidat à l'aide du profil ci-joint. Le successeur souhaité n'est pas toujours « le bon » !

Il est souvent opportun de prendre en compte l'avis d'un tiers indépendant : Chambre des Métiers, expert ou société de « chasseurs de têtes ».

### CONSEIL

**Appréciation d'un successeur. Que votre successeur potentiel soit un membre de la famille, un collaborateur, une personne étrangère, établissez un profil. Insistez sur les qualifications professionnelles et personnelles suivantes :**

- **compétences commerciales, professionnelles et sociales**
- **capacité à décider et à déléguer**
- **aptitude à gérer les conflits, à s'imposer, à dialoguer**
- **aptitude personnelle du successeur**

### CONSEIL

**Toutes les personnes concernées par une transmission d'entreprise (cédant, repreneur, familles, etc.) doivent savoir que l'élaboration du projet suppose qu'on soit prêt à des compromis et à une certaine souplesse.**

#### Le successeur le plus adéquat

- Qualifications commerciales nécessaires ?
- Qualifications professionnelles ?
- Compétences sociales ?
- Qui possède ces compétences ? (Nommez les personnes adéquates, indépendamment de leur origine : famille, entreprise, concurrence, connaissances)
- Objectivement, qui est adéquat ?
- Le successeur potentiel a-t-il fait ses preuves dans d'autres entreprises ?
- Quels certificats et attestations de ses qualifications - professionnelles et autres - le successeur peut-il produire ?

#### 2.4.1. LE REPRENEUR : UN MEMBRE DE LA FAMILLE

Si le successeur potentiel est issu du cercle familial, le point essentiel de la planification de la succession sera sa préparation. Dans certains cas, la méthode suivante s'avère utile :

Les entretiens avec un successeur potentiel doivent permettre d'accorder les idées du cédant sur l'avenir de l'entreprise avec celles de sa fille ou de son fils, par exemple. En fin de compte, les deux parties doivent avoir une conception claire de leurs positions respectives.

Le successeur doit réunir en sa personne les conditions légales pour pouvoir diriger une entreprise artisanale. Dans le cas contraire, il faut entamer les démarches nécessaires.

Nul ne peut diriger une entreprise du jour au lendemain. Il faut se préparer avec soin à cette tâche. Le successeur potentiel sera impliqué graduellement dans la direction des affaires : il apprendra à prendre des responsabilités, accumulera de l'expérience - on lui confiera, par exemple, la responsabilité et la direction de certains départements de l'entreprise (atelier/achats, etc.) - et gagnera ainsi peu à peu en compétence commerciale.

Travailler quelque temps dans une autre entreprise peut s'avérer utile.

Les conditions financières d'une reprise seront fonction du concept de transmission. De nombreuses voies sont ouvertes : aides à la création d'entreprises, cession à titre gracieux de biens pour profiter d'abattements fiscaux ou activité rémunérée dans l'entreprise permettant la constitution de capital propre.

La transmission au sein de la famille doit être réglée d'un point de vue successoral afin de minimiser les droits et impôts et éviter, dans la mesure du possible, de mettre l'entreprise en danger par des querelles de succession, droits de réserve, etc. Il y va de la pérennité de l'entreprise, et de l'avenir du futur entrepreneur.

C'est ici, bien souvent, que se situe le point faible de nombre de plans de transmission, qui mettent en danger la pérennité de l'entreprise.

#### CONSEIL

Pour éviter de mettre l'entreprise en danger par des querelles de succession, etc. impliquez tous les membres de la famille dans le plan de transmission. Ex. le « pacte de famille ».

#### 2.4.2. LE REPRENEUR : UN COLLABORATEUR

Faute de successeur issu du cercle familial, peut-être un associé, un membre de la direction, un contremaître ou un autre collaborateur se présenterait-il ?

À l'instar d'un successeur issu du cercle familial, un repreneur issu de l'entreprise présente l'avantage de bien connaître les particularités de l'établissement, d'être familiarisé avec le cours des affaires et d'avoir déjà un contact personnel avec les clients et les fournisseurs. Par ailleurs, il peut avoir déjà démontré les connaissances et qualités nécessaires. En outre, il assurerait la continuité de l'entreprise.

Il est tout à fait possible de faire du successeur issu de l'entreprise un associé, dans un premier temps, puis de lui transférer graduellement toute l'entreprise.

#### CONSEIL

L'inconvénient majeur d'une transmission en interne est le risque d'aveuglement. Le repreneur ne sera pas aussi sensible aux possibilités d'améliorations de l'entreprise qu'un successeur extérieur sans a priori face aux problèmes.

#### 2.4.3. LE REPRENEUR : UN TIERS - AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES DIFFÉRENTES POSSIBILITÉS

Contrairement à la reprise par un membre de la famille ou par un collaborateur, la transmission hors du cercle des proches est dominée par la recherche de candidats appropriés. Vérifiez d'abord l'existence de repreneurs potentiels dans votre environnement proche (associé, collègue, etc.). Faute de candidats, utilisez les services de la **bourse d'entreprises de la Chambre des Métiers**. L'anonymat des participants est garanti. Chacun est donc assuré que cette démarche - sensible pour toutes les parties concernées - sera traitée par la Chambre des Métiers avec tout le soin et la discrétion nécessaires.

Outre les pistes précitées, l'entrepreneur peut aussi chercher son successeur par petites annonces, dans les journaux professionnels, par les corporations/associations professionnelles ou par l'entremise de consultants indépendants.

Une recherche réussie - qui prend en moyenne et dans le meilleur des cas, 3 à 6 mois - doit être suivie de plusieurs étapes, sauf dans le cas peu fréquent d'une vente immédiate et totale de l'entreprise.

En effet, surtout dans le cas où cédant et reprenant restent économiquement liés dans la durée (paiement d'échéances, de pensions de retraite ou contrats de bail/location), il est recommandé, également dans le cas de transmission à un tiers, de planifier une longue phase de préparation. Elle pourrait commencer par l'engagement du successeur potentiel au sein de l'entreprise. Ainsi, jusqu'à la transmission effective :

- Le successeur observe l'entreprise de l'intérieur. Il est introduit auprès de la clientèle, se familiarise avec la gestion, élargit sa base financière ;
- Le cédant apprend à mieux connaître celui qui devra - en fonction du type de transmission - contribuer à sa retraite.

Important : dans votre planification, prenez en compte le risque d'échec.



Avantages et inconvénients des diverses possibilités de succession :

| Reprise par un membre de la famille   |
|---|
| <p><b>POUR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ L'entreprise reste dans la famille, continuité</li> </ul>   |
| <p><b>CONTRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Objectivité réduite</li> <li>→ Les sentiments l'emportent sur la raison</li> <li>→ Attentes démesurées</li> <li>→ Plusieurs enfants, tous ne travaillent pas dans l'entreprise</li> <li>→ Les enfants ont souvent d'autres intérêts professionnels</li> <li>→ Problèmes d'acceptation : Collaborateurs, clients et fournisseurs vous connaissent personnellement mais n'accepteront peut-être pas automatiquement le membre de la famille comme nouveau chef</li> </ul> |

| Reprise par un collaborateur  |
|---|
| <p><b>POUR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Familiarisé avec l'entreprise ; a les qualifications nécessaires</li> </ul>   |
| <p><b>CONTRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Si l'achat est financé par un prêt, l'entreprise peut se trouver en difficultés financières</li> <li>→ Problèmes d'acceptation, voir ci-dessus</li> </ul> |

| Reprise par un collaborateur  |
|---|
| <p><b>POUR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pérennité de l'entreprise</li> </ul>  |
| <p><b>CONTRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Phase d'initiation à l'entreprise</li> <li>→ Phase de transition plus longue</li> <li>→ Pas d'entente</li> <li>→ Problèmes d'acceptation, voir ci-dessus</li> </ul> |

Vérifiez aussi les points suivants :

- Les collaborateurs accepteront-ils le successeur ?
- Les clients, les fournisseurs et les banques l'accepteront-ils ?
- Le contrat de société permet-il au repreneur choisi de reprendre l'entreprise ?
- Votre contrat de mariage, votre testament ou votre contrat de succession correspondent-ils aux plans de reprise ?

#### 2.4.4. CONSTITUTION D'UNE ÉQUIPE

Autre démarche dans le cadre d'une activité indépendante : la constitution d'une équipe. Il existe plusieurs formes de coopérations :

- Franchise
- Coopération de vente et d'achat
- Joint-Venture
- Licences

Notons que ces formes de création d'entreprise sont plutôt rares dans l'artisanat.

## 2.5. ASPECTS PERSONNELS ET COMMERCIAUX DE LA REPRISE D'ENTREPRISE

Une reprise réussie passe d'abord par une bonne information. C'est sur la base des informations que vous aurez réunies avec votre conseiller que vous prendrez vos décisions. Si elles sont fausses ou incomplètes, les décisions peuvent être lourdes de conséquences et surtout coûter très cher (retour imprévu de vieilles créances, investissements dans l'urgence, etc.). Attention ! Informez-vous, approfondissez vos recherches et n'hésitez pas à faire preuve de méfiance.

Si vous reprenez une entreprise en tant que membre de la famille ou collaborateur (Management-Buy-Out), vous avez l'avantage d'être déjà familiarisé avec son fonctionnement et d'avoir un contact personnel avec les collaborateurs, la clientèle et les fournisseurs. Votre activité dans l'établissement, votre connaissance de ses particularités et de ses faiblesses, assurent généralement une transition sans heurts. Les problèmes d'acceptation peuvent être un inconvénient. Bien que les collaborateurs, la clientèle et les fournisseurs vous connaissent personnellement, ils ne vous accepteront peut-être pas automatiquement dans votre nouvelle fonction de chef.

## 2.6. FORME DE REPRISE

Le choix de la forme de la transmission dépend d'abord et avant tout de vos propres conceptions et objectifs ainsi que de votre situation personnelle et financière. Mais il faut également tenir compte d'autres facteurs, comme la valeur et la situation économique de l'entreprise ou la charge fiscale annuelle prévisionnelle. Il n'est donc pas possible de donner des recommandations générales valables pour tous les cas.

En principe, il existe deux possibilités :

- Transmission par transfert des parts d'une société
- Transmission par transfert d'ACTIFS à une entreprise nouvellement créée.

Les instruments de réalisation sont par ex. : la vente, la donation, la transmission successorale.

### CONSEIL

**En tant que repreneur potentiel, faites-vous connaître le plus tôt possible dans l'entreprise comme le successeur éventuel ou pressez le cédant d'organiser au plus tôt une réunion de communication pour vous faire accepter par ses collaborateurs. Vous pourrez ainsi sentir les futurs blocages éventuels et sans doute éviter de pénibles négociations de reprise.**

#### 2.6.1. ACHAT

Forme classique de reprise, l'achat suppose que cédant et repreneur sont d'accord sur le prix. La transaction peut se faire par versement unique, par échéances ou paiement de pension. L'achat ne signifie pas automatiquement la reprise de l'entreprise par une personne étrangère à la famille. Un membre de la famille peut tout à fait racheter l'entreprise. Le vendeur en retire un bénéfice de cession soumis à l'impôt sur le revenu.

Avantages :

- Réglementation claire des conditions de propriété et de disposition des actifs
- Pas de passif
- Après l'achat, vous décidez seul du futur de l'entreprise.

Inconvénients :

- Besoin de financement
- Un prix trop bas laisse soupçonner une donation cachée, ce qui peut avoir des conséquences fiscales.

#### Rachat par versement unique ou échéances

En cas de versement unique, vous payez la totalité de la somme à une date donnée. Le cédant peut vous accorder un délai.

#### 2.6.2. TRANSMISSION À TITRE GRATUIT

La transmission à titre gratuit - sous forme de donation ou de succession - se fait le plus souvent au sein de la famille. Mais une relation de parenté n'implique pas automatiquement une donation. En cas de transmission de biens immobiliers, le contrat de donation doit être fait devant notaire. En cas de donation et de succession, on pense le plus souvent à une transmission « gratuite » de biens patrimoniaux. Mais il faut tenir compte des droits de succession et d'enregistrement, qui peuvent être très élevés, selon les cas.

##### Succession

Testaments et contrats d'héritage réglementent les procédures de successions. S'il existe plusieurs héritiers à part égale, la recherche de solutions équitables (remboursements aux cohéritiers ou participation des cohéritiers) peut s'avérer difficile. À prendre en considération en raison des conséquences : le montant des droits de succession. Il est plus avantageux que le propriétaire de l'entreprise fasse de son vivant un règlement de cession sous forme de « succession anticipée », de donation.

Les difficultés financières surgissent si plusieurs héritiers (le cas échéant, non impliqués dans l'entreprise) doivent être servis par l'héritage. N'ayant aucun intérêt à diviser les avoirs patrimoniaux (l'entreprise), le successeur est dans l'obligation de payer une compensation aux autres héritiers. Les sommes en jeu peuvent être très élevées, en particulier dans le cas où l'entreprise constitue la majeure partie du patrimoine du défunt.

##### Donation pure

Le patrimoine peut être transmis du vivant du propriétaire de l'entreprise, par une donation « à titre gratuit ». Comme mentionné plus haut, il faut tenir compte des frais d'enregistrement, qui peuvent être très élevés. Dans le cas d'une donation sans contrepartie, le risque financier pour le cédant doit être couvert d'une autre manière (par exemple, par une assurance-vie ou une rente privée), car dans cette forme de transmission, le repreneur n'a aucune obligation de versement au cédant ou à ses ayants-droits.

### Check-list : Donation et héritage

- De quelle partie du patrimoine héritez-vous, êtes-vous le donataire ?
- Êtes-vous l'unique héritier ?  
 Oui       Non
- La famille est-elle d'accord avec les dispositions testamentaires ou y a-t-il un potentiel de conflit ?  
 Oui       Non
- Les droits réservataires menacent-ils l'entreprise ?  
 Oui       Non
- Le contrat d'héritage ou le testament sont-ils les derniers en date ?  
 Oui       Non
- Existe-t-il un accord de rétrocession du patrimoine ?  
 Oui       Non
- En tant que donataire ou héritier, avez-vous des conditions à remplir ?  
 Oui       Non
- Tous les accords sont-ils fiscalement inattaquables ?  
 Oui       Non

### Donation sous conditions

Une donation s'accompagne parfois de contreparties. Il s'agit alors d'une « donation sous conditions » - par ex. : versement d'une rente privée au cédant, paiement d'une soulte, acceptation d'obligations de prise en charge ou d'un droit d'habitation pour le cédant ou achèvement d'une formation particulière.

Dans le cas d'une transmission contre charge permanente, les versements seront réguliers, et leur montant fixé en fonction de la situation économique de l'entreprise ou du successeur.

### 2.6.3. BAIL ET LOYER

Dans le cas d'un bail, la propriété n'est pas transmise au preneur à bail : l'établissement reste en possession du propriétaire. Seule la direction est transmise pour une durée limitée au preneur à bail.

Propriété et direction de l'entreprise sont donc divisées. Cette variante – la transmission temporaire de la direction – est souvent choisie quand les enfants de l'entrepreneur sont trop jeunes pour reprendre l'affaire ou pas encore décidés. Autre raison possible : le propriétaire de l'affaire ne souhaite pas encore vous la transmettre et vous offre le bail comme une « période d'essai ». En conséquence, ayez à l'esprit dès le départ la possibilité de non-renouvellement du bail.

### Check-list : Bail et loyer

- Pourrez-vous payer régulièrement le montant du bail ou du loyer ?
- Quelle doit être la durée du contrat de bail ou de location ?
- Les conditions sont-elles fixées par écrit ?
- Le prix du bail est-il fonction de votre chiffre d'affaires ou des bénéfices ?
- Avez-vous étudié l'alternative bail/loyer d'un point de vue fiscal ?
- Quelles sont les conditions de préavis ?
- À qui incombent les frais d'entretien et de réparation ?
- Le contrat de bail s'accompagne-t-il d'un contrat d'achat du stock et/ou d'un inventaire ?
- Quels sont les actifs relevant du bail ?

Un bail a de nets avantages pour le repreneur : vous ne financez pas l'achat de toute l'entreprise, il vous reste donc plus de marge financière pour les investissements. Selon les contrats, le propriétaire peut conserver une influence dans l'affaire. En règle générale, le cédant cherchera à vous obliger à reprendre par contrat les dépenses de remise en état. Tenez-en compte dans vos calculs. L'inconvénient pour vous est un avantage pour le cédant : il ne se sépare pas encore définitivement de son entreprise, peut vérifier vos qualifications en situation et limiter vos marges de manœuvre au sein de l'entreprise. Des problèmes de réparations ou d'investissements peuvent aussi surgir du fait que vous n'êtes pas propriétaire des infrastructures de l'entreprise.

En outre, le bailleur a peut-être d'autres projets pour l'utilisation des machines ou des investissements.

Il existe une autre variante : le cédant vous loue les locaux commerciaux et vous vend l'équipement et le stock. Dans ce cas, tout n'étant pas à bail, le cédant est considéré fiscalement comme étant en cessation d'exploitation, ce qui entraîne le paiement de l'impôt sur les réserves latentes et les bénéfiques de cessation qui en découlent.

Tenez compte par ailleurs des impôts sur la plus-value des biens immobiliers, qui peuvent être très élevés.

#### 2.6.4. PARTICIPATION

Pour une reprise par étapes, la participation est une alternative. Outre la participation simple aux bénéfices, il existe **la société en participation, la société en commandite, la société en nom collectif, la société à responsabilité limitée ou la société anonyme**. Nous déconseillons la participation aux sociétés de personnes.

Outre les frais de participation, les rendements et les responsabilités, la question essentielle est le degré de votre lien actif dans les affaires de l'entreprise, en d'autres termes : quels sont vos droits de regard et de décision ? Les différences sont considérables selon le modèle de participation choisi.

**Société en participation** : vous participez avec une certaine somme à une affaire pour laquelle vous recevez une rémunération participative. Votre responsabilité est à hauteur de votre participation, mais le droit de regard est généralement très restreint.

**Société en commandite** : votre responsabilité est également à hauteur de votre part de capital. Vous recevez une quote-part des bénéfices, fixée à l'avance, et vous avez un droit de codécision pour les décisions importantes relatives à la société. Les décisions sont cependant prises par l'associé commandité qui se porte garant à hauteur totale de son patrimoine professionnel et privé.

**Société à responsabilité limitée** : vous participez sans obligation de direction. Vous êtes garant à concurrence de votre part de capital et vous participez avec votre part à toute l'entreprise. La valeur des parts peut être calculée par la méthode de la valeur productive ou de la valeur de remplacement. En fin de compte, c'est l'offre et la demande qui décident du prix.

**Société en nom collectif** : vous êtes - du moins d'un point de vue formel - un entrepreneur paritaire. Vous êtes garant sur tous vos biens (privés et professionnels) de toutes les dettes de la société.

**Société anonyme** : vous pouvez participer progressivement au capital et à la direction. La société assure les créanciers sur le patrimoine de la société. Dans le pire des cas, vous perdez votre mise de fonds.

Souvent, le choix se limite généralement à la sàrl ou à l'entreprise individuelle.

#### 2.6.5. REPRISE AVEC OU SANS PHASE DE TRANSITION

Avez-vous déjà songé à proposer au cédant une phase de transition au cours de laquelle vous dirigeriez conjointement l'entreprise ? Cette situation n'est pas réservée aux cas de reprise par un membre de la famille ou par un collaborateur. Même et justement si vous êtes extérieur à l'entreprise, une phase de transition peut se révéler avantageuse.

Compréhension et confiance réciproques sont évidemment les conditions préalables. Une phase de transition offre des avantages aux deux parties. Le cédant peut tester votre compétence en situation et s'assurer d'avoir trouvé le bon successeur. Vous profitez de son savoir, de son expérience et de ses contacts. S'il transmet sa confiance en vous aux clients, aux collaborateurs et aux fournisseurs, vos débuts en seront facilités. Une phase de transition permet aussi d'éviter de perdre le contact avec les clients et les fournisseurs après la transmission de l'entreprise. Et elle offre la chance de mieux connaître tous les aspects de l'entreprise ainsi que les collaborateurs. Si le cédant ne vous accepte pas vraiment et qu'il transmet cette impression à son entourage, la situation devient problématique.





# 3. PLANNING DE LA REPRISE

## 3.1. LA RECHERCHE DE LA FUTURE ENTREPRISE

La reprise d'entreprise est une perspective d'avenir, car de nombreuses entreprises artisanales cherchent un successeur.

Vous trouverez des offres regroupant plusieurs branches professionnelles sur [www.cdm.lu](http://www.cdm.lu)

### Recherche d'entreprise

- 1. Bourse d'entreprises de la Chambre des Métiers
- 2. Journaux locaux
- 3. Magazines spécialisés
- 4. Spécialiste du secteur (représentant)
- 5. Ancien employeur/employeur actuel
- 6. Contact direct
- 7. Enquête dans votre entourage
- 8. Banque
- 9. Conseiller d'entreprise
- 10. Conseiller fiscal

## 3.2. PRISE DE CONTACT

La discrétion est le principe fondamental du premier contact avec l'entreprise potentielle. Contactez directement le chef d'entreprise: les clients, les collaborateurs et les fournisseurs ne doivent pas être mis au courant directement.

Préparez vos questions en amont du premier entretien. Informez-vous sur la situation économique et concurrentielle de cette branche professionnelle et, si possible, demandez d'emblée à visiter l'entreprise. Dans le cas d'entreprises avec des commerces de détail, il est particulièrement judicieux de se renseigner sur l'ampleur et la durée d'éventuels travaux publics dans un périmètre proche, susceptibles de vous couper partiellement ou totalement de votre clientèle.

### Premier contact

Première réflexion :

- Cette entreprise me convient-elle ?
- Pourrais-je y concrétiser mes projets ?

### Thèmes d'un premier entretien

- Historique de l'entreprise
- Situation économique/ressources humaines
- Perspectives d'avenir ?
- Raisons de la vente ?
- Dans quelle phase du cycle de vie se trouvent les produits et services ?
- Situation de marché du secteur ?
- Autres repreneurs potentiels ?

### Visite de l'entreprise

- Situation et accès
- État et superficie du terrain
- Nombre, taille et état des bâtiments
- Possibilités de nouvelles constructions/transformations
- État, vétusté, degré de technologie des machines
- Méthodes et procédures de fabrication
- État des marchandises et entrepôt
- Ambiance générale

N'oubliez pas : Le contact avec le chef d'entreprise est une recherche réciproque de confiance. Montrez votre intérêt, mais surtout du respect et de la compréhension afin de convaincre votre interlocuteur par votre personnalité, vos compétences professionnelles et votre sérieux. Le chef d'entreprise voudra évidemment savoir qu'il laissera l'œuvre de sa vie en de « bonnes mains ».

### CONSEIL

#### Attention aux raisons de la cession !

**En premier lieu, demandez et vérifiez les raisons qui poussent le chef d'entreprise à céder son affaire et depuis combien de temps il cherche un successeur. Si vous n'êtes pas absolument convaincu par les raisons fournies (âge, santé), n'hésitez pas à poser d'autres questions. Souvent, il existe des raisons économiques cachées (par ex. de mauvaises perspectives d'avenir). Visitez plusieurs entreprises pour pouvoir comparer et choisir ! Lors du premier entretien, le prix de vente est un sujet tabou.**

### 3.3. ANALYSE DE L'ENTREPRISE

Dès que vous aurez trouvé une entreprise qui vous intéresse, il faudra l'analyser en détail. N'hésitez pas à faire une seconde visite et passez au crible tous les détails avec un conseiller.

Insistez pour consulter les bilans des trois dernières années et examinez-les de manière critique. Si l'entrepreneur n'est pas disposé à vous fournir ces documents, interrogez-vous sur le bien-fondé de la poursuite des opérations. Ne vous lancez pas en indépendant avec un tel déficit d'informations.

Qui m'aide dans l'analyse d'entreprise ?

- Conseiller de la Chambre des Métiers
- Expert comptable
- Avocat
- Conseillers d'entreprises
- Experts techniques

#### 3.3.1. ANALYSE JURIDIQUE

Vous avez choisi une entreprise : il faut aussi l'analyser en détail d'un point de vue juridique. Voici les thématiques à examiner :

- Autorisations
- Reprise des contrats de location
- Reprise des contrats de bail
- Reprise des obligations et des garanties
- Considérations relatives au droit du travail
- Considérations relatives au droit des contrats
- Appels d'offres publiques

#### 3.3.2. ANALYSE DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE

Il s'agit ici de répondre aux questions suivantes : La reprise vaut-elle la peine du point de vue des investissements ? L'entreprise est-elle rentable et concurrentielle ?

##### Analyse de bilan

Situation de fortune, situation financière, résultat

- Tous les éléments sont-ils répertoriés sur la liste d'inventaire et correctement évalués ?
- Les valeurs comptables et commerciales diffèrent-elles ?
- Y a-t-il eu des occurrences isolées de recettes ou de dépenses extraordinaires ?
- Y a-t-il des réserves latentes ?
- Les obligations financières futures sont-elles comptabilisées ?
- Y a-t-il des valeurs immobilisées non nécessaires à l'exploitation ?

- Des dépenses privées ont-elles été comptabilisées comme charges d'exploitation ?
- Des prestations de membres de la famille ou de sociétés familiales ont-elles été incorrectement comptabilisées ?
- Les processus de fabrication fonctionnent-ils efficacement et sans incidents ?
- État et vétusté des installations de production ?
- Les périodes d'entretien sont-elles respectées ?
- Degré de souplesse du parc de machines ?
- De nouvelles acquisitions ou des réparations sont-elles prévues ?
- Organisation des stocks et du contrôle qualité ?
- Le stock de marchandises disponibles est-il encore d'actualité où y a-t-il beaucoup de « rossignols » ?
- Quelle est la valeur à ce jour du stock et des installations ?

##### Contrats

- Y a-t-il des contrats, des accords, avec les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, les assurances, etc. ?
- Contenu et durée de ces accords ?
- Les rapports de propriété de l'entreprise et de l'inventaire sont-ils clairs et réglementés ?
- Y a-t-il des réserves de propriété ou des cessions à titre de sûreté ?
- Contrat de société

##### Personnel

- Les collaborateurs sont-ils assez souples pour s'adapter aux changements ?
- Climat de l'entreprise (ambiance des rapports, turnover, niveau d'absentéisme par arrêt-maladie, disponibilité pour les heures supplémentaires) ?
- Les collaborateurs sont-ils axés sur la clientèle ?
- Existe-t-il un comité d'entreprise et si oui, a-t-il son mot à dire ?
- Quel est l'âge moyen du personnel (risques de problèmes d'acceptation) ?
- Niveau de formation et de compétences professionnelles des collaborateurs ?
- Problèmes linguistiques ?

### 3.3.3. POSITION SUR LE MARCHÉ

Examinez tout l'environnement de marché en vous demandant si, à l'avenir, l'entreprise peut maintenir ou améliorer sa position. Souhaitez-vous laisser l'offre commerciale en l'état ou prévoyez-vous des innovations? Et même si vous n'envisagez pas des changements, examinez vos chances sur le marché à l'aide des points suivants.

#### Chances sur le marché

##### Offre de services

- Les produits/services sont-ils adaptés au marché actuel et porteurs dans l'avenir?
- Positionnement des produits par rapport à la clientèle et face à la concurrence?
- Les produits concurrentiels ou de substitution menacent-ils la commercialisation?
- Analyse de la stratégie marketing actuelle
- Impact d'une augmentation des investissements publicitaires sur les ventes
- Évolution générale du secteur?

##### Structure de la clientèle

- Quelle clientèle voulez-vous atteindre (groupe de revenus, âge, région, clients privés/professionnels)?
- Marché potentiel de ce groupe?
- Souhaits, problèmes, habitudes d'achat de cette clientèle?
- Clientèle attirée ou clientèle de passage?
- Dépendance à certains clients?
- La reprise fera-t-elle perdre des clients (liens personnels avec l'actuel chef d'entreprise)?
- Comment y remédier?
- Quelle publicité touche la clientèle?
- Évolution de la demande?
- Position face au roulement de clientèle?
- Traitement des réclamations?
- Dans quel cadre se font les escomptes au client?

##### Débouchés commerciaux

- À quels marchés correspond votre offre (produits/services)?
- Le marché est-il conjoncturel?
- Comment se font ressentir les fluctuations du marché?
- Niveau de prix sur le marché?
- Sur quels marchés le produit peut-il s'exporter?
- Conditions de ces marchés d'exportation?
- Comment envisagez-vous l'évolution du marché?

#### Concurrence

- L'entreprise est-elle concurrentielle?
- Positionnement face à la concurrence en termes de :
  - offre (produits/services)
  - qualité des produits
  - prix
  - taille (effectifs, superficie de l'entreprise et des magasins)
  - équipements techniques, machines
  - clientèle (structure de la clientèle)
  - actions publicitaires (fréquence, formes, arguments, groupes cible)
  - image (bonne renommée, attractivité pour la clientèle)
  - points forts, points faibles
- Comment vous différenciez-vous aujourd'hui et demain de vos concurrents?
- Réaction des collaborateurs à vos activités?

#### Coopérations

- Existe-t-il actuellement des coopérations?
- Avec quelles entreprises ou institutions?
- Pouvez-vous/Voulez-vous poursuivre ces coopérations?
- Quelles nouvelles coopérations envisagez-vous?

### 3.3.4. PLAN D'IMPLANTATION

Une bonne situation commerciale est loin d'être une garantie de réussite. Il faut tenir compte de certains autres critères lors du choix du lieu d'implantation. L'évaluation du lieu dépend aussi de votre stratégie commerciale. Si vous avez affaire à une clientèle de passage, la proximité avec le client a bien plus haute priorité que si vous avez des acheteurs fixes ou si vous vendez par Internet.

Examinez les critères ci-dessous en fonction de leur importance pour vos projets. Le lieu d'implantation correspond-il à vos projets ? Tenez compte des futurs développements.

#### Implantation

##### Potentiel de marché

- Situation (centrale, périphérique ou extérieure)
- Population de la zone de chalandise
- Niveau de pouvoir d'achat de la zone de chalandise

##### Infrastructure

- Accès : clientèle suffisante sur place, accès facile, places de stationnement
- L'approvisionnement en marchandises, biens de consommation, énergie est-il assuré ?

##### PAG/PAP

- L'entreprise est-elle en zone résidentielle, mixte ou industrielle (problèmes d'émission)
- Dans une zone soumise à réhabilitation (interdiction de transformation)

##### Concurrence

- Nombre et puissance des concurrents

#### Objet

- L'entreprise dispose-t-elle d'une surface suffisante (ateliers et bureaux) ?
- Le lieu et le plan d'aménagement urbain permettent-ils de s'agrandir ou de transformer l'existant ?
- Y-a-t-il des contraintes administratives pour les projets de construction/extension ?
- Quelles sont les dispositions/directives : émissions, sécurité et hygiène ?
- Classement de la zone (résidentielle, mixte ou commerciale/industrielle)
- Y a-t-il des déchets et résidus dont le traitement occasionnerait ultérieurement de gros frais ? Faites faire le cas échéant une expertise du sol et des bâtiments

#### Développement de l'implantation

- Y a-t-il des projets d'aménagements urbains ? (danger d'exode de la clientèle) : connaissance de la législation en matière de construction et aménagement urbain

#### Coûts

- Coûts des loyers, taxes de résidence, etc. par rapport à d'autres implantations

#### Personnel

- Trouvez-vous du personnel qualifié à proximité ?

#### Contrat de location/bail

- Prise de contact avec le propriétaire des immeubles

### 3.4. ANALYSE DE LA VALEUR

L'entreprise sera évaluée d'après les résultats de l'analyse. Les deux méthodes les plus courantes sont l'estimation de valeur de remplacement et la méthode de la valeur productive. En principe, il faudrait utiliser plusieurs méthodes pour avoir une marge. La « vraie » valeur se situe alors dans cette marge.

#### Valeur de remplacement

La valeur de remplacement d'une entreprise est la somme du capital fixe et du capital d'exploitation. Vous obtiendrez les données nécessaires dans le bilan du cédant.

Dans de nombreux cas, vous ne reprenez pas toute l'entreprise mais (par exemple) seulement les bâtiments et les équipements, et non le vieil entrepôt; ou une partie seulement du parc de machines. Utilisez les formulaires fournis: reportez les chiffres concrets de l'entreprise que vous souhaitez reprendre et faites vos calculs.

Vous pouvez prendre les chiffres dans la comptabilité de l'entreprise concernée. Mais gardez à l'esprit que ces chiffres ne correspondent pas toujours à la réalité, c'est-à-dire aux valeurs du marché: - de nombreux terrains et biens immobiliers valent généralement plus que ce qu'indique le bilan fiscal - il s'agit alors de réserves latentes. Contactez des agents immobiliers, tâchez de savoir la valeur des bâtiments au vrai prix du marché et reportez cette valeur dans la colonne 2.

Idem pour la valeur déclarée des machines et des installations: si elles sont bien entretenues, etc. leur durée de vie peut largement excéder la durée forfaitaire établie par le droit fiscal.

Mais dans certains cas, c'est le contraire:

Le prix d'acquisition d'instruments modernes, ordinateurs, par ex. figure encore dans la comptabilité alors qu'il est dépassé, le matériel neuf et plus performant étant nettement moins cher.

Dans les deux cas, informez-vous le plus exactement possible sur la « valeur du marché ».

L'estimation des stocks est également problématique:

Il existe souvent des vieux articles et des invendus, pratiquement incouables à « valeur comptable ». Inscrivez sur la liste « Prix du marché » un rabais d'au moins 25 %.



### Valeur productive

Cette méthode est particulièrement intéressante pour le repreneur car elle établit la valeur de l'entreprise non pas sur la base de l'actif d'entreprise mais sur la base des excédents de recettes escomptés.

Cette méthode est considérée comme standard. En général, l'achat d'une entreprise représente un gros investissement. Le point essentiel est donc l'arrêt d'un prix maximum pour que le bénéfice représente un intérêt convenable. Ce qui signifie que la productivité future doit être assez forte pour pouvoir financer les investissements nécessaires à venir ainsi que le remboursement des intérêts et du prêt contracté pour l'achat de l'entreprise.

Les résultats d'exploitation des trois à cinq dernières années serviront à l'estimation des résultats futurs. Corrigez en fonction du salaire préétabli de l'entrepreneur, des résultats extraordinaires, des dépenses extraordinaires, de la rémunération du capital et autres facteurs spéciaux. Les résultats ainsi trouvés seront pris en compte dans le calcul avec le taux de capitalisation. On prendra ici pour base un taux d'intérêt pour un investissement sans risques plus une majoration pour le risque de l'entrepreneur.

Autre méthode, également basée sur les résultats futurs : la méthode DCF (discount-cashflow). Ici, on se base non plus sur les bénéfices futurs mais sur le cash-flow futur.

Exemple : calcul des bénéfices d'exploitation sur la base des valeurs moyennes des cinq dernières années

$$\text{Valeur productive} = \frac{\text{Bénéfice d'exploitation}}{\text{taux de capitalisation}} \times 100$$

en supposant :

Taux d'intérêt normal du marché : 4 %  
 + majoration pour le risque de l'entrepreneur 6 %  
 + autres majorations 2 %  
 = taux de capitalisation 12 %

$$\text{Valeur de rendement} = \frac{77.500}{12} \times 100 = 645.833 \text{ euros}$$

### CONSEIL

Ces chiffres n'ont que valeur d'exemple.  
 Concrètement, il faut demander l'aide d'un expert.

### Exemple

|   |                 |
|---|-----------------|
| Résultat fiscal                           | 200.000 €       |
| - Profits exceptionnels                   | 25.000 €        |
| + Frais exceptionnels                     | 20.000 €        |
| + Intérêts payés capitaux étrangers       | 15.000 €        |
| - Frais financiers pour le capital propre | 10.000 €        |
| + Amortissements admis par le fisc        | 30.000 €        |
| - Amortissements supplétifs               | 40.000 €        |
| - Prélèvement de l'entrepreneur           | 65.000 €        |
| - Loyer supplétif                         | 40.000 €        |
| - Autres frais supplétifs                 | 7.500 €         |
| <b>= Bénéfice d'exploitation</b>          | <b>77.500 €</b> |

## 3.5. DÉTERMINATION DU PRIX

L'analyse de l'entreprise et l'estimation de la valeur fournissent des éléments de référence. Mais fixer un prix est affaire de négociation. Tout dépend enfin de compte de vos qualités de négociateur et de celles de votre interlocuteur.

Toute négociation est un compromis. Dans tous les cas, il est bon d'avoir à vos côtés un conseiller d'entreprise qui sera un intermédiaire neutre. Fixez-vous un objectif. Examinez votre position et les points de discussion éventuels. Dans une négociation, celui qui est en position de force est le plus souvent celui qui dépend le moins de l'aboutissement de l'accord, qui est moins pressé par le temps, voire celui qui présente en premier un projet de contrat.

Déterminez le prix en tenant compte des «frais d'opportunité» pour le cédant. Ces frais, qui apparaîtraient s'il ne trouvait aucun repreneur (frais de licenciement, frais de liquidation, etc.) feront baisser le prix.

### Check-list : Négociation du prix

- Quelle est votre proposition et quel serait votre maximum possible ?
- Quelle est le point de vue du cédant ?
- Quels sont les résultats de l'examen et de l'évaluation de l'entreprise ?
- Quel revenu minimum attendez-vous de votre investissement ?
- Avez-vous d'autres possibilités de reprises ?
- Y a-t-il d'autres repreneurs intéressés ?
- Y a-t-il d'autres entreprises de ce secteur professionnel à vendre ?
- Quelle est la fourchette de prix pour ces entreprises ?
- «Frais d'opportunité» pour le cédant ?

# 4. FINANCEMENT

L'estimation de votre besoin en capital fait naturellement partie intégrante de la planification concrète de votre projet. Répertoriez et additionnez un par un tous les coûts afférents à la création et au fonctionnement de l'entreprise. Avec l'aide de plans de trésorerie, de rentabilité, et de liquidités, vous élaborerez une structure financière solide. Le planning de la gestion financière est un chapitre difficile, mais plus il sera précis, plus il permettra d'éviter les surprises désagréables.

## CONSEIL

Informez-vous sur la page d'accueil [www.maa.lu](http://www.maa.lu)  
La Mutualité d'aide aux artisans offre une gamme de services et d'aides à l'élaboration du plan d'affaires.

### 4.1. LE PLAN D'AFFAIRES

Le prix de la reprise est fixé et vous vous apprêtez à négocier le financement avec la banque ? Les mêmes principes régissent les entretiens d'embauche et les entretiens bancaires : le professionnalisme de votre attitude et de votre présentation seront des arguments convaincants en votre faveur et témoigneront de vos qualités d'entrepreneur. Une bonne préparation fait déjà la moitié du travail ! Établissez votre plan d'affaires.

Considérez-le comme votre première brochure publicitaire, car c'est bien de cela qu'il s'agit : vous faites de la publicité pour vous-même, votre projet d'entreprise et vos qualifications professionnelles.

Un seul mot d'ordre : soyez convaincant ! Une présentation claire et pertinente, bien formulée et compétente est tout aussi importante qu'un plan professionnel bien structuré ou une présentation bien ordonnée des documents.

#### Check-list : plan d'affaires

- Courte présentation du projet
- Curriculum : présentation de votre qualification professionnelle et entrepreneuriale
- Offre de produits et services : particularités et utilité de votre offre
- Concept marketing : groupe cible, stratégie de commercialisation, calcul des prix
- Branche professionnelle, capacité concurrentielle, localisation, perspectives de développement
- Phase de démarrage : représentation concrète des premières étapes
- Organisation et personnel
- Planning de trésorerie : plan d'investissement, plan de financement, planning du chiffre d'affaires, planning des liquidités, prévisions de rentabilité
- Forme juridique
- Assurances

- Stratégie
- Risques et options

Le projet commercial comporte tous les points déjà abordés dans cette brochure et doit refléter vos plans et votre esprit d'entreprise. N'oubliez pas d'y faire figurer les risques intrinsèques et brossez en parallèle un tableau des procédés qui vous permettront d'y faire face.

Réfléchissez d'abord aux questions que vous poseriez si vous étiez banquier. Mettez-vous à la place de votre interlocuteur afin d'être bien préparé à toutes les questions possibles.

#### Check-list des concepts :

Projet commercial :

- Quel est votre projet commercial ?
- Quelle est l'utilité de votre offre ?
- Où sont les risques ?

Fondateur :

- Quelles sont vos qualifications professionnelles ?
- Avez-vous de l'expérience dans cette branche ?
- Avez-vous des connaissances commerciales ?

Évaluation du marché :

- À quelle clientèle vous adressez-vous ?
- Quel est le volume de cette clientèle ?
- Quel est le pouvoir d'achat de cette clientèle ?
- Où se trouve un marché porteur de débouchés pour vos produits/services ?
- Quels emplacements et surfaces publicitaires vous faut-il ?

Analyse de la concurrence :

- Quel est votre avantage concurrentiel ?
- Combien coûtent vos produits/services chez la concurrence ?
- Comment pourrait réagir la concurrence ?
- Quels services offre la concurrence ?
- Qui sont vos concurrents ?
- Où sont implantés vos concurrents ?
- Avec qui souhaitez-vous débiter votre activité d'entreprise ? Seul, avec un partenaire, des employés, des fournisseurs, des fabricants, des grossistes, etc.

### Perspectives d'avenir :

- Comment voyez-vous l'évolution de votre branche ?
- Comment voyez-vous le développement de la demande pour votre produit/vos services ?
- Combien de temps pouvez-vous conserver votre avance par le prix, le service ou la qualité ?
- Existe-t-il des branches similaires pour effectuer une comparaison ?

### Implantation :

- Le lieu d'implantation va-t-il se développer à l'avenir ?
- Y a-t-il suffisamment de places de stationnement ?
- Quelle doit être l'exposition de votre magasin ?
- Quelles sont les connexions avec les transports et le degré d'accessibilité ?
- Avez-vous déjà un bâtiment concret en vue ?

### Relations d'affaires :

- Êtes-vous dépendant de grosses entreprises ?

### Aides possibles :

- Ministère des Classes Moyennes [www.mcm.public.lu](http://www.mcm.public.lu)
  - Loi-cadre sur les classes moyennes (crédits à faibles taux d'intérêt, aide financière, etc.)
- Société nationale de crédit et d'investissement [www.snci.lu](http://www.snci.lu)
  - Crédit d'équipement
  - Prêt de démarrage (cautionnement)
- Mutualité d'Aide aux Artisans [www.maa.lu](http://www.maa.lu)
  - Cautionnement





## 4.2. BESOINS EN CAPITAL

Énumérez vos besoins en capital à moyen et long terme (terrains, bâtiments, rénovations, agencement, machines, véhicules, etc.) Puis faites une liste des besoins à court terme (matériel, entrepôts de marchandises, caution de loyer, avances de loyer, préfinancement du chiffre d'affaires,

charges spéciales en phase de création etc.). Enfin, listez les dépenses courantes : personnel, loyer, assurances, intérêts, etc. et les frais d'établissement (enregistrement, autorisations, inscription au registre du commerce, conseils, etc.) Le total vous donne vos besoins en capitaux.

### Plan des besoins en capitaux

| INVESTISSEMENTS   | EUR |
|---|-----|
| Terrains et bâtiments   |     |
| Frais de rénovation/Coûts accessoires                                   |     |
| Aménagement (équipement de bureau/machines, etc.)                       |     |
| Véhicules   |     |
| Premier conditionnement de la marchandise                               |     |
| Prix de vente/Prix de la reprise  |     |
| <b>Somme</b>  |     |
| <b>Coûts accessoires de création (n'apparaissent qu'une seule fois)</b> |     |
| <b>Caution de loyer</b>   |     |
| Taxes : brevet/licence/franchise  |     |
| Conseils  |     |
| Notaire/Registre du commerce  |     |
| Introduction sur le marché  |     |
| Autres  |     |
| <b>Somme</b>  |     |
| <b>Moyens de production</b>   |     |
| <b>Frais de mise en route</b>   |     |
| Préfinancement des commandes/créances                                   |     |
| Autres (év. Réserves pour moyens d'existence)                           |     |
| Somme   |     |
| <b>Besoin total</b>   |     |
| <b>Capital propre</b>   |     |
| <b>Besoins en capitaux tiers</b>  |     |

Notez pour vos investissements et coûts accessoires de création les sommes prévisionnelles qui ne sont dues qu'une fois à la création ou à la reprise d'entreprise. Calculez en regard votre besoin de moyens de production – si possible d'après

un plan de liquidités – pour la phase initiale, et ne le sous-estimez pas. Nombre de créations d'entreprises échouent à cause d'une dotation insuffisante en capital.

## 4.3. RENTABILITÉ

Une entreprise est rentable quand elle réalise un bénéfice. Ce bénéfice doit vous permettre de vivre, de payer les taxes et les impôts et de rembourser vos crédits. Dans la gestion d'une entreprise, la rentabilité se définit comme le rapport entre le bénéfice d'un exercice comptable et le capital engagé.

Si le bénéfice est trop faible, l'entreprise n'est pas viable à terme. Vous devrez faire un plan de rentabilité sur trois ans au moins.

### Prévision du rendement / de la rentabilité

| TOUS LES MONTANTS SONT EN EUR<br>(SANS IMPÔTS SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES) | 1 <sup>ÈRE</sup> ANNÉE | % DU<br>CHIFFRE<br>D'AFFAIRES | 2 <sup>ÈME</sup> ANNÉE | % DU<br>CHIFFRE<br>D'AFFAIRES | 3 <sup>ÈME</sup> ANNÉE | % DU<br>CHIFFRE<br>D'AFFAIRES |
|--|------------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| <b>Produit des ventes</b>  |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| + autres recettes de l'entreprise  |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - dépenses marchandises / matériel                                       |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| <b>= bénéfice brut I</b>   |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - frais de personnel (salaires et charges sociales)                      |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - « salaire » dirigeants   |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| <b>= bénéfice brut II</b>  |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - loyer  |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - chauffage, électricité, eau, gaz                                       |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - publicité  |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - frais véhicules  |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - frais de déplacement   |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - téléphone, fax, Internet   |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - matériel de bureau / emballages  |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - réparations, entretien   |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - assurances   |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - cotisations  |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - leasing  |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - frais comptabilité, conseil  |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - frais divers   |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - impôts entreprises (ex. taxe professionnelle)                          |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - intérêts (hors remboursement)  |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - amortissements   |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| <b>Total dépenses</b>  |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| <b>= bénéfice / perte</b>  |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| + amortissements   |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - remboursements   |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| - prélèvements personnels<br>(selon fixation, cfr. ci-dessous)           |                        |                               |                        |                               |                        |                               |
| <b>Couverture (cashflow)</b>   |                        |                               |                        |                               |                        |                               |

## 4.4. LIQUIDITÉ

La liquidité est la capacité de l'entreprise à honorer à temps ses échéances de paiement. La liquidité est assurée si les dépenses s'accordent à des recettes suffisantes, aux réserves de liquidités des mois précédents et/ou à une structure de crédit correspondante. Le planning des liquidités est un

important instrument de gestion et de contrôle pour votre entreprise. Il doit être réactualisé au moins tous les trimestres et, en phase initiale, tous les mois. Les risques de découverts sont ainsi visibles à temps.

### Prévision du rendement / de la rentabilité

|   | JANVIER | FÉVRIER | MARS | AVRIL | MAI | JUIN | TOTAL SEMESTRE |
|---|---------|---------|------|-------|-----|------|----------------|
| <b>RECETTES :</b>                             |         |         |      |       |     |      |                |
| Recettes par période                          |         |         |      |       |     |      |                |
| Remboursement impôt sur le chiffre d'affaires |         |         |      |       |     |      |                |
| Prêt  |         |         |      |       |     |      |                |
| Avance  |         |         |      |       |     |      |                |
| Dépôt privé                                   |         |         |      |       |     |      |                |
| <b>TOTAL :</b>                                |         |         |      |       |     |      |                |
| <b>DEPENSES :</b>                             |         |         |      |       |     |      |                |
| Investissements                               |         |         |      |       |     |      |                |
| Matériel/marchandises                         |         |         |      |       |     |      |                |
| Impôt sur le chiffre d'affaires               |         |         |      |       |     |      |                |
| Frais d'établissement                         |         |         |      |       |     |      |                |
| Salaires, traitements                         |         |         |      |       |     |      |                |
| Charges sociales                              |         |         |      |       |     |      |                |
| Assurances entreprise                         |         |         |      |       |     |      |                |
| Coûts énergétiques                            |         |         |      |       |     |      |                |
| Téléphone/frais de port                       |         |         |      |       |     |      |                |
| Cotisations                                   |         |         |      |       |     |      |                |
| Loyer   |         |         |      |       |     |      |                |
| Frais de conseil                              |         |         |      |       |     |      |                |
| Intérêts long terme                           |         |         |      |       |     |      |                |
| Intérêts court terme                          |         |         |      |       |     |      |                |
| Frais véhicules                               |         |         |      |       |     |      |                |
| Publicité                                     |         |         |      |       |     |      |                |
| Prélèvements personnels                       |         |         |      |       |     |      |                |
| Remboursement prêt                            |         |         |      |       |     |      |                |
| Divers  |         |         |      |       |     |      |                |
| <b>TOTAL :</b>                                |         |         |      |       |     |      |                |
| <b>Balance (recettes-dépenses)</b>            |         |         |      |       |     |      |                |
| <b>Solde positif début du mois</b>            |         |         |      |       |     |      |                |
| <b>Evolution des comptes</b>                  |         |         |      |       |     |      |                |

## « TABLEAU DE BORD »

Compilation des indicateurs :

La compilation d'indicateurs (tableau de bord) permet d'observer précisément l'évolution de votre entreprise afin de pouvoir réagir rapidement.

Selon les entreprises, ce tableau contiendra différents indicateurs. Mais avant tout, il est essentiel de reconnaître l'importance de cet instrument d'orientation pour la direction d'une entreprise.

Le modèle présenté comporte sept indicateurs :

- 2 concernent la vente de biens et de services
- 2 concernent l'encaissement du produit des biens et services vendus
- 1 concerne l'état des stocks
- 2 concernent la rentabilité

Ces informations devraient être établies au moins une fois par trimestre, voire une fois par mois afin de pouvoir réagir très rapidement en cas de problème.

### 1. Écarts entre les ventes effectives et les ventes consignées dans le budget (plan d'affaires)

Indicateur fondamental car la vente de biens et services représente la base de l'activité de l'entreprise.

Les écarts peuvent être calculés sur une base trimestrielle ou mensuelle, et être cumulés ou non.

### 2. Le carnet de commandes

Le carnet de commandes est un instrument précieux pour établir des prévisions. Vous pouvez prévoir le développement des chiffres de ventes effectives et donc les divergences éventuelles par rapport au plan commercial.

Dans le budget, tenez compte du nombre de jours de vente inscrit sur votre carnet de commandes. Attention : si vous avez des ventes pour les 3 mois à venir, les projets que vous acceptez maintenant ne pourront être réalisés que dans 3 mois environ.

### 3. Délais de paiement

C'est le talon d'Achille de toute jeune entreprise. Les liquidités nécessaires à la survie de l'entreprise sont générées par les paiements suite aux ventes.

On peut analyser chaque client. Il suffit de faire figurer les règlements ouverts de chacun et de vérifier si le client honore ses échéances.

### 4. Rotation du crédit-client

Ce second indicateur vous permet de savoir si les clients dans leur ensemble respectent les délais de paiement. Il est assez facile à calculer car il ne contient que deux éléments : ventes et créances clients.

Le résultat indique le nombre de jours (en moyenne) nécessaires à un client pour honorer ses factures :

$$\frac{360 \text{ jours} \times \text{créances clients}}{\text{Ventes des deux derniers mois} \times 6}$$

### 5. Rotation des stocks

Il est important de trouver un compromis entre d'une part un stock suffisant pour un service rapide et sûr et d'autre part la nécessité financière de maintenir peu de stocks pour ne pas peser sur le fonds de roulement et augmenter les liquidités. Calculez le nombre de jours de vente correspondant à l'état de vos stocks. L'indicateur vous dit dans combien de jours (en moyenne) vous devrez réapprovisionner.

Deux données : les coûts des matières et la valeur du stock

$$\frac{360 \text{ jours} \times \text{stock}}{\text{Coûts des matières des deux derniers mois} \times 6}$$

### 6. La marge brute de vente

La marge brute est la différence entre votre chiffre d'affaire, d'une part, et les coûts des matières et de la sous-traitance, d'autre part.

Comparez les résultats avec les prévisions de votre plan commercial. Une analyse détaillée de ces coûts vous permettra de prendre les mesures appropriées.

### 7. La valeur ajoutée

La valeur ajoutée s'obtient par la soustraction des frais d'autres biens et services de la marge brute.

Comparez également ce résultat avec votre plan d'affaires et cherchez les causes de divergences éventuelles.

# 5. PLAN DE FINANCEMENT

Une fois les besoins financiers déterminés vous devrez vous attaquer au financement proprement dit et trouver des sources de capital pour votre entreprise. Entrent en considération : le capital propre, le capital de tiers et les subventions.

Mais faites attention : vous n'obtiendrez pas les sommes nécessaires du jour au lendemain. Comptez environ trois mois. Choisissez très soigneusement votre banque. Elle sera votre partenaire principal dans l'obtention des capitaux externes et des subventions !

## 5.1. CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres sont les moyens que vous pouvez investir personnellement dans votre entreprise. Plus la part de capital propre sera élevée, plus votre entreprise reposera sur une base financière solide, moins elle dépendra des bailleurs de fonds et plus vous aurez de marge de manœuvre décisionnelle. Le capital propre ne comprend pas seulement l'argent proprement dit, mais aussi les valeurs matérielles.

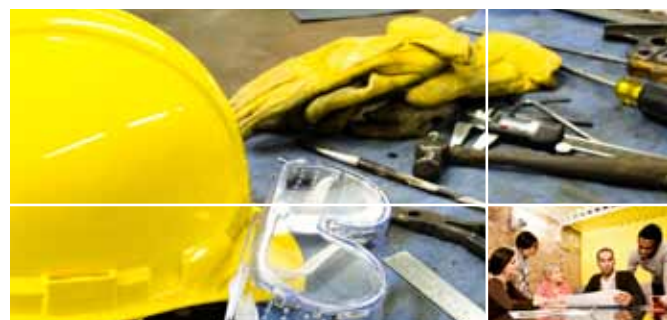
## 5.2. CAPITAUX ÉTRANGERS

Les capitaux étrangers vous sont confiés par des tiers, généralement par une ou des banque(s). Vous devez pour cela présenter des garanties (cautions, titres) et payer des intérêts. Un principe fondamental : Ne sous-estimez pas votre besoin en capitaux. Songez qu'il est presque impossible de se passer de capital étranger et qu'il s'agit d'une pratique courante.

## 5.3. CAUTIONS

S'il vous est difficile d'obtenir un crédit pour une création d'entreprise ou pour financer une reprise ou tout autre projet en raison du manque de garanties, considérez l'option de la caution comme solution de financement.

Dans ce cas, le bénéficiaire du crédit s'engage, lui et/ou un tiers, au paiement des intérêts et au remboursement du montant négocié dans le contrat de caution [www.maa.lu](http://www.maa.lu)



## 5.4. GUIDE POUR L'ENTRETIEN AVEC LE BANQUIER - LES POINTS IMPORTANTS DE TOUTE NÉGOCIATION AVEC LES BANQUES !

### 5.4.1. CONTACTS COMMERCIAUX AVEC LES BANQUES

Choisissez une banque qui convienne à votre entreprise. Les conditions de crédit ne sont pas le seul facteur décisif des relations commerciales avec une banque. Vous devriez plutôt accorder de l'importance aux points suivants :

- Une gestion correcte et loyale des affaires de votre entreprise, même en temps de crise
- Un conseil objectif, juste, prévenant, à l'écoute des besoins de votre entreprise.
- Un traitement rapide de vos souhaits
- Des exigences adaptées en ce qui concerne la présentation de garanties
- De la souplesse dans les situations exceptionnelles et pour les souhaits particuliers

Le contact personnel est très important pour des relations sans heurts avec cette institution. Les changements fréquents d'interlocuteur irritent et entravent le développement de relations commerciales de confiance.

Des relations commerciales avec plusieurs instituts de crédit et autres banques vous donneront un bon aperçu des conditions et des prestations. Vous serez moins dépendant d'un seul établissement et en cas de désaccord, vous aurez des solutions de remplacement.

Correction, honnêteté et sincérité sont les conditions incontournables du crédit. Donc, pas de rétention d'information sur votre entreprise. Instruisez votre banque de la marche actuelle de vos affaires. Par ailleurs, pensez à informer à temps votre banque de toute évolution particulière (par exemple, besoin temporaire d'une extension de la limite du compte courant). Ne promettez pas plus que vous ne pourrez tenir. Respectez les accords passés.

#### 5.4.2. IMAGE DE L'ENTREPRISE

Le développement d'une affaire dépend de la qualification et des compétences de l'entrepreneur dans les périodes de croissance comme dans les moments difficiles. La lucidité entrepreneuriale, les connaissances en gestion commerciale et les compétences managériales sont les conditions préalables de la réussite. Les banques attendent de vous, en plus des qualités personnelles, des compétences professionnelles, des connaissances et un savoir-faire spécialisés. On attend en outre que vous connaissiez les points forts et les points faibles de votre entreprise et que vous sachiez gérer les situations inhabituelles. De même, vous devez pouvoir évaluer et expliquer de manière réaliste les limites et les possibilités économiques de votre entreprise. L'entrepreneur doit transmettre aux banques une image de confiance, de compétence, d'énergie et de force de persuasion. D'autres qualités - ouverture, honnêteté, correction et sens des responsabilités - sont des critères importants de décision pour les banques. Essayez de faire passer ces aptitudes et qualités lors de vos contacts avec la banque. Une connaissance approfondie et détaillée de votre secteur d'activité et de l'environnement économique de l'entreprise sont évidemment nécessaires.

Outre ces conditions personnelles, il faut aussi assurer la solvabilité de l'entreprise. Les facteurs clés sont :

- Fort capital propre
- Bonne productivité
- Bonnes liquidités
- Prélèvements personnels raisonnables
- Cautions

#### 5.4.3. LA NÉGOCIATION AVEC LE BANQUIER

Lors des entretiens de demande de crédit, les banques se font une première idée de vous et de votre entreprise. Ces aspects serviront de base pour juger de votre réputation personnelle et de vos compétences entrepreneuriales. C'est pourquoi vous devez vous préparer minutieusement à ces entretiens. Rassemblez tous les documents nécessaires pour asseoir votre crédibilité et votre solvabilité, et préparez une entrée en matière qui accroche l'attention du banquier.

Les documents contenant les données-clé sur votre entreprise, les rapports de la presse spécialisée et des journaux régionaux peuvent s'avérer d'un grand secours. Pour permettre d'apprécier votre situation financière, il est judicieux de présenter différents contrats (contrat de société, contrat de mariage) et autres documents (évaluations, polices d'assurance contre l'incendie et autres). Si vous négociez un prêt pour un investissement, il est indispensable de fournir un plan d'investissement détaillé et de présenter à la banque votre propre conception de ce financement.

#### 5.4.4. L'AVIS DE LA BANQUE

En général, les banques jugent de la solvabilité d'un client d'après quatre critères :

- Honorabilité personnelle du chef d'entreprise
- Solvabilité commerciale de l'entreprise et du chef d'entreprise
- Perspectives économiques d'avenir de la branche professionnelle et de l'entreprise
- Existence de garanties

Votre honorabilité personnelle dépend en grande partie de la première impression que vous donnerez à votre interlocuteur lors des négociations de crédit.

Votre solvabilité commerciale sera fonction de l'analyse de votre clôture annuelle des comptes, des mouvements sur vos comptes, des opérations d'escompte sur les factures des fournisseurs, des retours de chèques ou des défauts de paiement. La banque prendra une décision en tenant également compte de l'organisation de l'entreprise, des produits et services ainsi que des débouchés.

Autre facteur particulièrement important : les informations sur l'avenir économique de votre branche professionnelle.

Pour limiter le risque de défaillance, la banque a besoin de garanties.

L'appréciation des garanties est fonction de leur degré de valorisation.

La banque décidera ou non de votre solvabilité en fonction des quatre critères cités ci-dessus. Les banques classent souvent les demandeurs de crédits dans diverses catégories de solvabilité. Votre marge de manœuvre pour les négociations dépend de votre classement dans telle ou telle catégorie.

### 5.4.5. LA BANQUE REFUSE DE VOUS ACCORDER UN CRÉDIT

Les raisons d'un refus peuvent être diverses :

- Votre dernier entretien à la banque s'est-il mal passé ?
- Avez-vous failli à vos accords ?
- Le marché s'est-il dégradé dans votre secteur professionnel ?
- Vos bilans sont-ils trop mauvais ?
- Avez-vous donné suffisamment d'informations à la banque ?
- Avez-vous eu des défauts de paiement ?
- Le responsable ou la direction de la banque a changé et les conditions d'octroi de crédit ont été modifiées.

Si la banque vous refuse un crédit, ne perdez pas courage. Essayez d'avoir un avis motivé du refus. Vous pourrez peut-être arranger les choses et faire changer la banque d'avis. Faites une demande de crédit auprès d'un autre établissement bancaire qui peut avoir un jugement différent. Mais si vous essayez plusieurs refus, c'est probablement que votre dossier présente des lacunes considérables qu'il faudra pallier au plus vite.



### Conseils pour l'entretien avec le banquier, 5 règles à respecter :

#### 1. Préparation générale

Une bonne préparation est indispensable. Il faut en premier lieu un projet bien pensé, comprenant des données claires et précises sur le type et l'ampleur des investissements nécessaires, un calcul de rentabilité reposant sur des bases solides et les canaux de distribution prévus.

#### 2. De l'assurance

Les créateurs ne sont pas des quémandeurs mais de futurs partenaires commerciaux qui intéressent les banques. Montrez de l'assurance.

#### 3. Demander des subventions publiques

Vous devez d'abord convaincre la banque de financer vos projets. En règle générale, le financement le plus avantageux vient des aides publiques, complétées par un prêt de la banque. Insistez pour discuter des possibilités d'aides publiques.

#### 4. Connaître les programmes d'aide

Informez-vous en amont du premier entretien sur les financements dont vous pourriez bénéficier. Vous pourrez ainsi contrecarrer immédiatement l'affirmation selon laquelle il n'existe pas de financement avantageux pour vos projets d'investissements.

#### 5. Comparer les conditions

Le refus d'une banque de financer vos projets ne signifie pas pour autant la fin de vos espoirs. Contactez d'autres banques. Comparez les conditions de crédits. Les différences sont considérables.

Et si vous avez un problème avec votre banque habituelle :

- Prévoyez une analyse des points faibles de votre projet d'entreprise, le cas échéant avec un conseiller professionnel
- Avez-vous déjà profité du conseil en création d'entreprise de la Chambre des Métiers ?
- Consolidez votre capital propre, examinez si possible l'entrée d'un associé. Consultez les sociétés de participation par apport de capital
- Vous augmenterez vos chances de voir un institut de crédit vous octroyer un contrat d'aide au capital propre si vous faites d'abord établir un « bilan professionnel »

# 6. ÉLABORATION DU CONTRAT DE REPRISE

La reprise de biens fonciers fait obligatoirement l'objet d'un acte notarié. Le contrat écrit, rédigé indifféremment par l'une ou l'autre partie, sera contrôlé ou établi par un avocat ou un notaire. Les contrats de vente peuvent être très différents en fonction des conventions personnelles, de la forme de la reprise et de la forme juridique de l'entreprise.

## CONSEIL

**Même s'il est tentant de reprendre intégralement les termes d'un contrat-type, vérifiez toujours soigneusement s'il est nécessaire de l'adapter à votre situation personnelle. Prenez conseil auprès d'un avocat ou d'un notaire !**



# 7. AUTRES POINTS

## 7.1. LE CALENDRIER

Pour mener à bien une reprise, il ne suffit pas de prendre les décisions de fond, il faut aussi s'occuper du planning chronologique. Comptez en effet de 3 à 4 mois pour l'analyse financière de l'entreprise, les négociations, la demande de financement, la conclusion du contrat et les formalités de création d'entreprise. Si vous envisagez des transformations dans la construction, prévoyez plutôt 6 mois, au moins.

Avant d'élaborer votre calendrier, accordez-vous avec le cédant sur l'échéance de la reprise et fixez la date de son annonce officielle et publique.

## 7.2. LA REPRISE : UNE ACTION DE MARKETING

L'annonce officielle de la reprise peut se faire dans le journal local : l'ancien propriétaire remercie tous ses associés et ses clients pour leur collaboration et vous présente en tant que successeur. Il est en outre recommandé de contacter par écrit les associés les plus importants.

Encore un bon conseil. Faites du jour officiel de la reprise et de la remise des clés un événement auquel vous conviez clients, fournisseurs et collaborateurs ! Certes, ceci représente un investissement supplémentaire. Mais vous aurez l'occasion de nouer des contacts. Le cédant vous présentera personnellement à ses plus fidèles clients et fournisseurs, témoignant ainsi aux yeux de tous sa confiance en vous et son approbation. Vous pourrez saisir l'occasion de convaincre les sceptiques. Le bénéfice de la manifestation sera doublement positif : une bonne entrée en fonction pour vous et un départ en beauté pour le cédant.

## 7.3. LE JOUR J

Que vous dirigiez l'entreprise pendant quelque temps avec le cédant (phase de transition) ou que vous débutiez seul : ne vous fixez pas d'emblée des objectifs impossibles à atteindre et, surtout, soyez patient.

Ne sous-estimez pas les aspects psychologiques et émotionnels d'une reprise ! Prenez le temps de nouer des contacts personnels avec les clients, les collaborateurs et les fournisseurs. Efforcez-vous de percevoir leurs besoins et leurs attentes.

Généralement, l'investissement-temps dans l'élément humain de votre entreprise s'avère payant. Faites preuve de sensibilité dans vos rapports humains et vous réduirez considérablement le risque de perdre des clients, des fournisseurs, voire des collaborateurs suite au départ de l'ancien propriétaire. Si dès le premier jour, vous condamnez tout comme dépassé, il est probable que vous ne vous attirerez aucune sympathie. Les relations établies au fil des années avec les clients, les fournisseurs et les collaborateurs sont

précieuses. Réfléchissez bien : voulez-vous, pouvez-vous vous permettre de renoncer à ce potentiel ?

Vous pouvez aussi profiter de l'expérience et du savoir du cédant, des collaborateurs et des associés. Réfléchissez donc à la manière de combiner tradition et modernité en un mélange réussi, tourné vers l'avenir et durable.

### CONSEIL

**Impliquez vos collaborateurs dans vos réflexions et vos plans. Donnez-leur une chance de comprendre vos idées et les raisons des changements envisagés. Recevez leurs suggestions et propositions comme un enrichissement de vos propres plans.**







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



**CHAMBRE  
DES METIERS**  
Luxembourg

2, Circuit de la Foire Internationale  
L-1347 Luxembourg-Kirchberg  
B.P. 1604 · L-1016 Luxembourg  
T: (+352) 42 67 67-1 · F: (+352) 42 67 87  
E: [contact@cdm.lu](mailto:contact@cdm.lu)