

# Reprendre une entreprise

Les éditions des Chambres de Commerce et d'Industrie de Bretagne



2008

2009



LES CHAMBRES  
DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE  
DE BRETAGNE

www.bretagne

www.bretagne.experts-comptables.fr

.experts-comptables.fr

Vous envisagez de ***céder*** ou de ***reprendre***  
une ***entreprise*** ?

Prenez un bon départ,  
contactez dès aujourd'hui  
votre ***expert-comptable***

et réalisez votre ***projet***  
...en toute ***sérénité*** !



ec

**Mon Expert-Comptable,  
il a mon esprit d'entreprise**

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

ec

RÉGION BRETAGNE

Les enjeux de la transmission et reprise des PME et TPE en Bretagne sont plus que jamais d'actualité. En effet, d'ici 2015, plus de 4 000 entreprises bretonnes de 5 à 200 salariés représentant 85 000 emplois directs seront à reprendre en raison du départ à la retraite de leurs dirigeants.



Une telle problématique n'est évidemment pas sans incidence sur le maintien des savoir-faire et des centres de décision en Bretagne, de même que sur la vitalité du tissu économique et de l'emploi.

C'est pourquoi, le réseau des CCI de Bretagne et les professionnels de la reprise d'entreprise se sont, depuis 2004, regroupés au sein du dispositif « Reprendre en Bretagne® » pour relever ces défis.

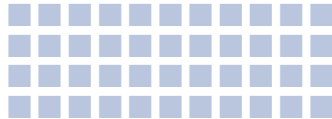
Dans cet esprit, à l'initiative des CCI de Bretagne, une nouvelle version plus performante du site [www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr), dont le succès ne se dément pas avec près de 9 000 visiteurs mensuels, a été mise en ligne en juillet 2008.

Il en est de même de la deuxième édition de ce guide, à l'usage des repreneurs, enrichie de retours d'expériences et de témoignages d'experts des CCI et professionnels bretons de la reprise.

Ce guide participe à votre réflexion et vous inscrit dans une démarche de préparation de votre projet de reprise. Il vous sensibilise aux bonnes questions à se poser, pour lesquelles des réponses adaptées vous seront apportées par les chambres consulaires et les professionnels de la reprise .

Je souhaite que cet ouvrage vous accompagne dans votre projet et contribue à sa réussite.

Jean-François LE TALLEC  
Président de la Chambre Régionale  
de Commerce et d'Industrie de Bretagne



La reprise d'entreprise s'inscrit dans un marché concurrentiel. Les données de ce marché recueillies dans les centres de formalités par l'INSEE ne couvrent cependant pas l'ensemble des transactions opérées en matière de transmission et de reprise d'entreprise. De ce fait, il existe une différence entre les données accessibles et la réalité globale du marché. Ce décalage provient notamment des rachats de parts sociales et d'actions qui ne sont pas comptabilisés puisque l'entreprise ne change pas de personnalité juridique.

Indépendamment des offres publiées, vous devez d'avoir en tant que repreneur votre propre démarche auprès de dirigeants susceptibles de céder prochainement leur entreprise, ainsi qu'auprès de réseaux d'experts à même de connaître des opportunités.

Avant d'entreprendre cette démarche, vous devrez vous poser un certain nombre de questions. Ce guide a pour vocation de vous donner les premières pistes de réflexion qui vous permettront de mener à bien votre projet. Il est illustré par des témoignages de repreneurs ainsi que par des conseils délivrés par des experts.

N'hésitez pas à consulter également le guide « Transmettre son entreprise » afin de vous familiariser à la démarche qui est la leur.

Si vous avez besoin d'informations complémentaires, n'hésitez pas à consulter le site internet du réseau « Reprendre en Bretagne » : [www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr) ou à contacter les correspondants Reprendre en Bretagne de votre CCI.

Bonne lecture.

Le réseau « Reprendre en Bretagne® »

### **REPRENDRE EN BRETAGNE® 2008 : CHIFFRES CLES DU RESEAU**

Un réseau régional associant les C(R)CI et les professionnels qualifiés de la transmission et reprise d'entreprise de Bretagne: experts-comptables, cabinets d'affaires et de conseil, banquiers, avocats, notaires, agents immobiliers et associations spécialisées.

Un site internet régional: [www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr)

9000 visiteurs mensuels.

1800 Offres de Commerce/Industrie déposées/an.

3000 repreneurs identifiés/an.

Plus de 100 repreneurs formés.

Des manifestations et forums organisés tout au long de l'année dans les quatre départements bretons.

Des « Rencontres pour l'entreprise », mettant en relation plus de 500 cédants avec des repreneurs.



# SOMMAIRE

Êtes-vous fait pour reprendre ? .....	p 6
- Votre motivation	
- Les facteurs clés	
- L'entourage du repreneur	
- Les compétences	
- Les moyens financiers	
Quelle est la réalité du marché ? .....	p 9
- Un potentiel important de PME à reprendre en Bretagne	
- Le profil des repreneurs : vos concurrents	
Comment réussir sur ce marché ? .....	p 12
- S'adapter	
- Se former et s'informer	
- Utiliser les bons canaux de recherche et d'accompagnement	
Comment déterminer la valeur de l'entreprise cible ? .....	p 15
- Un diagnostic pour mieux déterminer la valeur	
- Les éléments importants de l'évaluation	
Quelle forme la négociation prend-elle ? .....	p 18
- Poursuite de l'audit et développement de la relation interpersonnelle	
- Accessoires du prix	
- Finalisation de la négociation	
Comment financer la reprise ? .....	p 22
- Les financements	
- La recherche d'un financement	
- Les banquiers et investisseurs	
10 conseils pour réussir sa reprise .....	p 25
Et après la reprise ? Les actions prioritaires à engager .....	p 27
- Rassurez les salariés	
- Poursuivre les liens avec l'environnement et la clientèle	
Les aides aux repreneurs .....	p 29



# Êtes-vous fait pour reprendre ?

*De nombreux repreneurs se focalisent sur la recherche de l'entreprise cible, sans consacrer le temps nécessaire à une réflexion préalable et globale sur leur projet.*

*Devenir chef d'entreprise est un changement complet de mode de vie, de situation professionnelle, il est donc essentiel avant de s'engager dans une démarche longue et coûteuse et souvent difficile, de vous poser les bonnes questions.*

## • La motivation

Reprendre, oui mais dans quel but ?

La reprise d'entreprise est-elle une finalité ou un moyen ? S'agit-il de retrouver une situation après avoir perdu son emploi ? S'agit-il d'acquérir un statut social ou de conforter une légitimité ? S'agit-il d'une démarche d'abord patrimoniale ? Ou s'agit-il de la façon la plus efficace d'atteindre un objectif professionnel tout en réalisant une aspiration profonde, un épanouissement ou un accomplissement personnel ?

Avant de répondre, demandez-vous si vous avez une connaissance suffisante du monde des PME/PMI, voire de la TPE. Connaissez-vous réellement le quotidien d'un chef d'entreprise, véritable homme-orchestre, qui doit faire face à tout, de la stratégie de l'entreprise au déchargement du

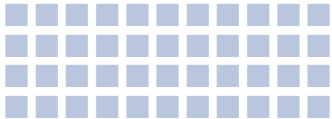
## PAROLE D'EXPERT

« Une reprise réussie dépend fortement de son degré de motivation, et du professionnalisme de sa préparation. Il est primordial de valider les motivations du repreneur et le sérieux de son projet. Reprendre une entreprise nécessite d'investir de l'argent et aussi beaucoup de temps, impliquant des sacrifices personnels. Les experts du CRA aident le repreneur à établir un état des lieux de ses compétences, de son savoir-faire et de ses ressources, afin d'identifier une cible lui correspondant au mieux, pour plus de chances de réussite ».

**M. Claude THEARD - Association Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA).**

camion quand la main-d'œuvre manque ?

Saurez-vous accepter cette nécessaire polyvalence ? Saurez-vous faire face aux doutes et à la solitude (souvent), aux



horaires extensibles (toujours), à une rémunération souvent inférieure les premières années quand le remboursement de la dette d'acquisition pèse sur la rentabilité ? Avoir un parcours réussi dans un grand groupe ne prédispose pas forcément à devenir patron de PME.

Diriger, c'est prévoir. Vous devez vous projeter dans le futur et vous imaginer à la tête de l'entreprise que vous aurez rachetée. Cette vision correspond-elle à votre projet de vie ? Si oui, alors votre indispensable engagement personnel sur toutes ces années ne sera pas vécu comme une contrainte mais perçu comme le signal fort de votre réussite.

### • **L'entourage du repreneur**

Certes, le choix est avant tout personnel, mais il aura des conséquences sur la vie de vos proches en termes de vie familiale, de niveau de vie, voire de changement de résidence. Vous devez en tenir compte, parler de votre projet et rechercher le consensus.

### • **Les compétences**

Elles sont l'un des critères principaux de la crédibilité de votre projet auprès de vos futurs interlocuteurs. Un bilan de compétences réalisé auprès d'un

### **QUELQUES RÉFLEXIONS CLÉS**

- Accepter d'emblée l'idée qu'il n'y a pas de honte à voir et revoir son projet ou à l'abandonner. La réflexion doit être objective et sans complaisance, il ne faut pas se mentir à soi-même.
- Rechercher le consensus familial : le soutien de ses proches est déterminant.
- Ne pas hésiter à en parler autour de soi pour confronter le projet au regard de personnes extérieures.
- Avoir bien analysé et bien mesuré les difficultés pour pouvoir pleinement accepter les risques et les efforts qu'il faudra consentir pour réussir.

professionnel permet de mieux identifier ses forces et ses faiblesses. Une formation complémentaire en management ou aux techniques spécifiques de la reprise d'entreprise est souvent souhaitable.

### • **Les moyens financiers**

Sans apport personnel « suffisant », pas de reprise. Son montant varie en fonction de la cible repérée.

Ainsi, l'enquête OSEO de juin 2005 met en évidence que 70 % des repreneurs apportent moins de 30 % du total de l'opération dont 20 % moins de 10 %. Cette part est supérieure à 40 % dans



seulement 15 % des opérations. Par ailleurs, parallèlement à la mobilisation de ses fonds personnels, le repreneur devra aussi accepter des garanties et des cautions qui engagent durablement tout ou partie de son patrimoine. Il ne peut se permettre de se tromper. La reprise d'entreprise est une aventure passionnante mais qui n'est pas sans risques (une reprise sur cinq échoue dans les six ans).

### **PAROLE DE REPRENEUR**

*« Reprendre AMS fut pour moi l'aboutissement d'un projet mûrement réfléchi, répondant à une volonté personnelle forte de maîtriser mon développement professionnel. Conscient du besoin d'un élargissement de mon champ de compétences, je me suis inscrit à un cycle de formation complémentaire en marketing et techniques commerciales à l'ESC Bretagne Brest. En parallèle, des contacts individuels ou en réunions, avec les conseillers spécialisés du CRA et de la CCI, m'ont aidé à valider et qualifier mon projet de reprise. »*

**M. Joël REMY - Repreneur d'une entreprise de service.**



### **Le conseil de Reprendre en Bretagne®**

**N'hésitez pas à participer aux réunions et manifestations organisées par les CCI de Bretagne. Elles participeront à votre réflexion et vous permettront de rencontrer des experts mais aussi des repreneurs à différentes étapes de la démarche, avec lesquels vous pourrez confronter vos expériences**

# Quelle est la réalité du marché ?

*L'étude « La transmission des PME et TPE en Bretagne » de juillet 2005, initiée par la Région Bretagne et la Caisse des Dépôts et Consignations, en lien avec la CRCI et d'autres partenaires, a mis en évidence qu'en raison du vieillissement de la population des dirigeants, le nombre d'entreprises toutes tailles confondues (0 à 200 salariés) susceptibles de changer de mains dans les dix ans à venir en Bretagne est évalué à 17 500 impliquant de l'ordre de 128 000 emplois.*

*Parmi ces 17 500 entreprises, on compte 4 000 PME-PMI (de 5 à 200 salariés) dont l'effet d'entraînement sur l'économie régionale et locale est particulièrement marqué, puisqu'elles représentent 85 000 emplois directs et un grand nombre d'emplois indirects dans le cadre des relations clients-fournisseurs.*

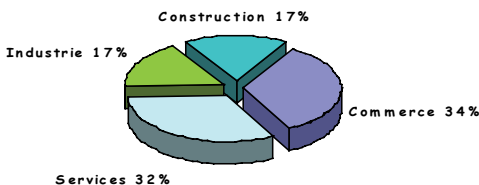
## • Un potentiel important de PME à reprendre en Bretagne

La première cause de cession d'une entreprise est le départ à la retraite du dirigeant qui concerne 60 % des cessions/transmissions.

âgés de 55 ans et plus à la date de l'étude.

La majorité des entreprises bretonnes à reprendre, correspond néanmoins à des TPE (de quatre salariés et moins). Enfin le marché est plus ou moins concurrentiel en fonction de la zone géographique d'implantation.

### Répartition des PME-PMI bretonnes (5 à 200 salariés) à céder par secteur



En juillet 2005, la CRCI de Bretagne a évalué à 4 000 le nombre de PME-PMI de 5 à 200 salariés à céder dans les dix années à venir, sur la base de dirigeants

## • Le profil des repreneurs : vos concurrents

Il faut prendre connaissance de la typologie des repreneurs, car vous n'êtes pas seul sur le marché. Vous n'êtes pas en concurrence directe avec eux car votre expérience est unique, mais le cédant recevra plusieurs propositions.

Le repreneur en Bretagne présente les caractéristiques suivantes :

**Il est jeune** : 38,5 ans en moyenne (41 ans pour la France entière) et dispose en conséquence d'**apports personnels moins élevés**.

En parallèle, le **recours au financement bancaire est plus fréquent** en Bretagne.

### PAROLE D'EXPERT

« Le marché de la TPE est très fluide et visible (journaux, internet,...), par contre celui de la PME reste confidentiel. Compte tenu de la conjoncture économique plus tendue, les prix de vente devraient se stabiliser dans les prochains mois.

La baisse n'est pas encore au rendez-vous, les belles PME-PMI étant rares. Les vendeurs sont toujours en position de force et les prix de vente constatés 10 à 15 % supérieurs aux valorisations financières. Le repreneur doit se préparer en s'informant et en s'entourant de conseils expérimentés pour trouver et ne pas rater la cible recherchée. Le rôle des CCI sur ce marché est donc important. »

**M. Jean-Marc TARIANT - Expert en Transmission d'Entreprises (SYNEXTRANS)**

Tout comme la population active bretonne dans son ensemble, les repreneurs bretons ont des **niveaux de qualification plus élevés**.

### PAROLE DE REPRENEUR

« Dans ma reprise d'entreprise, la période d'attente fût longue, car j'ai dû cibler la région, le type et la taille de l'entreprise. Cette recherche s'établit plus facilement lorsqu'une reprise se fait en famille, par relation directe, par les salariés ou par le biais d'intermédiaires. Etant un repreneur extérieur, il reste peu d'opportunités sur le marché, car « l'entonnoir d'offres se ressert » et la concurrence entre repreneurs est très ardue. Ainsi, j'ai découvert les offres du réseau « Reprendre en Bretagne » et j'ai élargi mon champ d'action, ce qui m'a permis de me focaliser sur une entreprise certifiée et entrant dans la cible recherchée ».

**M. Bertrand DELARRE - Entreprise de Mécanique de Précision.**

**Les liens entre cédants et repreneurs sont plus importants** en Bretagne que dans le reste de la France :

**Plus de transmissions familiales** : 12 % dans les activités industrielles et de services aux entreprises (France : 9 %) ; 7 % dans le commerce de détail (France : 4 %) ; 6 % dans le tourisme (France : 1 %).

**Plus de reprises par les salariés dans le commerce de détail** : 18 % (France : 13 %)

**Plus de cédants qui accompagnent le repreneur** et restent dans l'entreprise,

notamment dans le commerce et le tourisme.

Comme pour l'ensemble de la France, **les repreneurs bretons sont expérimentés.**

**Les reprises d'entreprises par des personnes morales** représentent 25 % des transmissions de PME accompagnées par les banques, ce qui est équivalent à la moyenne nationale.

Plus le nombre de candidats à la reprise sur le même type d'entreprises est élevé, plus la mise en concurrence sera âpre. Il ne faut pas perdre de vue que c'est le cédant qui choisira son repreneur et non l'inverse.

### **QUELQUES RÉFLEXIONS CLÉS**

- *Six cessions sur dix sont dues à un départ à la retraite de l'ancien dirigeant.*
- *19% des cessions relèvent d'une décision d'ordre personnelle: un changement d'activité... : (13 %) Maladie, décès... : (6 %)*
- *22 % des cessions sont des décisions d'ordre économique, (redistribution de capital, prise de plus-value...).*
- *59 % des repreneurs sont extérieurs à l'entreprise, ils sont des personnes physiques, souvent d'anciens cadres dirigeants de grands groupes.*
- *Les autres repreneurs sont issus de l'entreprise avec en majorité des salariés (30 % d'entre eux pour les PME, 17,3 % pour les commerces). Les héritiers repreneurs sont 11 % en Bretagne contre 9 % seulement en France.*

### **Le conseil de Reprendre en Bretagne®**

Tous les secteurs d'activités et tous les territoires en Bretagne sont concernés par la reprise d'entreprise. Il est nécessaire de prendre connaissance dans le détail de ce marché avant d'initier ou de poursuivre votre projet de reprise. N'hésitez pas à contacter votre CCI, qui vous permettra d'accéder aux différentes données de ce marché.

# Comment réussir sur ce marché ?

*Être candidat à la reprise d'une entreprise est une activité à part entière qui suppose de s'investir complètement dans cet objectif. L'inadéquation entre l'offre et la demande du marché rend plus difficile la démarche et allonge la durée moyenne de réalisation du projet.*

*La transmission d'entreprise est un marché réel qu'il faut appréhender comme tel, une offre face à une demande, des concurrents, des prix.*

## • S'adapter

Une fois votre projet de reprise établi, il faut le confronter aux réalités du marché et être prêt à le réviser si besoin.

Vous devez être capable de l'adapter en fonction de l'offre, quitte à diminuer vos prétentions. L'entreprise que vous achetez aujourd'hui peut devenir celle dont vous rêviez.

La reprise d'une TPE sera d'autant moins risquée que vous êtes préparé culturellement à l'organisation de ce type d'entreprise.

Comme nous l'avons vu précédemment, il y a majoritairement des TPE à reprendre : il peut donc être utile de faire appel à un consultant spécialisé ainsi qu'aux conseillers des chambres consulaires (CCI, CMA), pour vous accompagner dans l'approche et la compréhension du métier de dirigeant de TPE, très différent de celui de salarié dirigeant dans une grande entreprise.

Enfin, en révisant ses ambitions en

## PAROLE DE REPRENEUR

*« Dans un projet de reprise d'entreprise, il faut être tenace ! J'ai mis deux ans à temps complet avant d'aboutir à la reprise de « Vérandastyl's ». Pour y parvenir, j'ai utilisé tous les moyens à ma disposition, et j'ai contacté tous les professionnels de la transmission/reprise : CRA, CCI, experts-comptables, avocats, banquiers, notaires. J'ai fait de l'approche directe d'entreprises. J'ai même changé le secteur d'activité ciblé en cours de recherche, afin de m'adapter au marché ! Aujourd'hui je ne regrette rien : ce fut long et difficile, mais j'ai réussi ! ».*

**M. Bernard BIHAN - Entreprise du bâtiment.**

matière d'effectif, on peut tout à fait dénicher une entreprise en adéquation avec ses souhaits. Par ailleurs, rien ne vous empêche de commencer petit et de grandir par la suite, par croissance externe et ainsi de vous constituer un micro-groupe de TPE/PME.

## • Se former et s'informer

La démarche de reprise d'entreprise implique de développer un projet. Au-delà des aspects commerciaux ou techniques liés aux métiers, le candidat repreneur devra appréhender un ensemble de connaissances financières, juridiques, fiscales, mais aussi méthodologiques et managériales. En effet, même si tout repreneur est nécessairement accompagné par des conseils spécialisés, cette base de connaissances lui permettra de gérer efficacement l'ensemble du projet et de décider en pleine connaissance de cause.

Enfin, après la reprise, le repreneur devra faire face au fonctionnement au quotidien de l'entreprise et là encore maîtriser la gestion de son affaire. Plus l'affaire est petite, plus la polyvalence est requise.

Pour toutes ces différentes raisons, l'information et la formation sont naturellement les maîtres mots de la réussite d'un projet. La période de préparation de son projet doit donc être mise à profit pour s'informer et se former.

Renforcer et rafraîchir ses connaissances, sécuriser sa démarche de reprise mais aussi rencontrer d'autres repreneurs sont des raisons qui motivent la participation à des formations telles que les sessions « 2 ou 5 Jours pour

## PAROLE D'EXPERT

« Dans l'accompagnement d'un repreneur, le rôle du banquier ne se limite pas simplement à l'octroi d'un prêt dans le cadre du montage financier de la reprise. Le banquier, en activant ses réseaux, peut participer à la recherche de l'entreprise cible, en fonction des ressources et du savoir faire du repreneur. L'expertise du banquier et sa connaissance du secteur d'activité sont dans cette recherche des atouts majeurs. Un accord de financement vient au final valider le projet global du repreneur ».

M. Thierry PENOBERT - Groupe Crédit Mutuel Arkea, Comité des Banques de Bretagne de la fédération bancaire française.

Reprendre » organisées régulièrement par les CCI de Bretagne ou telle que l'Ecole des Managers de Bretagne à Quimper qui propose une formation-action de 60 jours.

La formation, les conseils ainsi que l'accès à l'information ont un coût qu'il faudra évaluer et intégrer au budget global de la reprise.

Il est à noter que pour la reprise d'une entreprise artisanale, un stage de préparation à l'installation est obligatoire. Renseignez-vous auprès de votre Chambre de Métiers et de l'Artisanat.

## • Utiliser les bons canaux de recherche et d'accompagnement

Il est important d'être accompagné et conseillé à toutes les étapes de la reprise. N'hésitez donc pas à contacter les correspondants de Reprendre en Bretagne® de votre CCI ainsi que les professionnels et différents spécialistes du réseau Reprendre en Bretagne® : experts-comptables, cabinets d'affaires et de conseils, banquiers, avocats, notaires, agents immobiliers et associations spécialisées. Vous trouverez l'ensemble de leurs coordonnées à la fin de ce guide ou sur le site :

[www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr)

De plus, il est essentiel d'assister aux nombreux salons (tels que les **Journées Régionales de la Création et de la Transmission-Reprise d'Entreprise** (JRCE) qui se déroulent à Rennes en octobre chaque année), conférences et autres rencontres de rapprochements organisées sur l'ensemble du territoire breton par les réseaux consulaires, notamment « Les Rencontres pour l'Entreprise ».

Ces manifestations vous permettent de

### QUELQUES RÉFLEXIONS CLÉS

- Ne vous focalisez pas sur une seule entreprise. D'autres repreneurs auront peut-être un profil plus complet que le vôtre, mais il peut arriver aussi que le cédant n'aille pas jusqu'au bout de la démarche.
- Multipliez les sources d'information. La presse, les bourses d'opportunités d'affaires dont [www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr), les syndicats professionnels, les fédérations... En ne négligeant aucune piste, vous débusquerez peut-être une perle rare sur un marché moins visible que d'autres.
- Entourez-vous des conseils des experts du réseau Reprendre en Bretagne®. Il faut plusieurs mois avant de connaître le marché de la transmission et bien davantage pour le maîtriser.

vous tenir informés de l'actualité et de prendre contact avec les acteurs de la reprise d'entreprise. Pensez également à activer ou réactiver vos relations directes, professionnelles ou encore celles de votre école.

### Le conseil de Reprendre en Bretagne®

Les formations à la reprise ou à la gestion d'entreprise crédibilisent votre démarche et vous permettront de piloter plus efficacement votre projet. Ces formations existent, prenez contact avec votre CCI.

# Comment déterminer la valeur de l'entreprise cible ?

*Une des préoccupations principales du repreneur est de payer l'entreprise à son « juste prix ». Mais la détermination de ce « juste prix » va résulter de la rencontre d'une offre et d'une demande ainsi que d'un processus de négociation. Pour en faciliter la détermination et ne pas surpayer l'entreprise, le repreneur doit s'interroger sur la valeur de l'entreprise qu'il cible.*

## • Un diagnostic pour mieux déterminer la valeur

C'est une analyse objective, indépendante et générale de l'entreprise qui permet de déterminer ses forces et ses faiblesses. Ce diagnostic est incontournable et représente l'essentiel d'une évaluation.

**Il s'exerce à tous les niveaux :** stratégique, commercial, social, juridique, environnemental, comptable et financier.

**Il décrit l'entreprise, mais aussi l'environnement :** entreprises concurrentes, produits ou services de substitution, réglementation, relation avec les partenaires bancaires,...

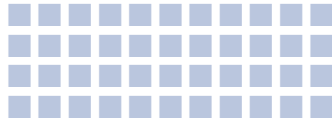
Lors des premières prises de contacts, le cédant a pu vous fournir le dossier de présentation de l'entreprise. Il permet donc de se faire une idée de l'activité et des caractéristiques principales de l'entreprise (taille, évolution, effectifs,...).

## PAROLE D'EXPERT

*« L'évaluation est une opération techniquement et psychologiquement délicate. Des approches et méthodes existantes, l'acquéreur va privilégier essentiellement celles fondées sur la rentabilité. La vraie valeur est liée à la capacité de l'entreprise cible à dégager du résultat de façon récurrente. Ces résultats devront être suffisants pour pouvoir financer les échéances de l'emprunt, mises en place pour le rachat de l'entreprise. Toutefois, il faut distinguer la valeur de l'entreprise cible, du prix issu de la rencontre de l'offre et de la demande (lors de la négociation)».*

**M. Jean-Paul EYRAUD -  
Expert-comptable.**

Ces informations devront, dans la poursuite des échanges et pour une meilleure appréhension de la valeur de l'entreprise, être complétées d'informations plus confidentielles que les parties s'engageront à respecter. L'étude de documents comptables



(bilan et compte de résultats) permet une première évaluation de l'entreprise et ainsi de déterminer une **fourchette de valeurs**, qui servira de base à la négociation du prix de cession.

**On compte trois grandes méthodes d'évaluation basées sur l'étude :**

- du patrimoine de l'entreprise ;
- de la rentabilité et du niveau d'activité ;
- du barème ou du coefficient couramment utilisé dans le même secteur d'activité et dans la même zone géographique (coefficient du CA par exemple).

Parmi ces trois approches, certaines seront plus adaptées que d'autres au type d'entreprise que vous avez choisi de reprendre.

**• Les éléments importants de l'évaluation**

Plus l'entreprise est petite, plus le

**PAROLE DE REPRENEUR**

« La valorisation de l'entreprise s'est en priorité établie sur le stock préalablement détenu ; il faut donc faire attention à toutes les dépréciations existantes lors d'une reprise. Notre vigilance s'est aussi fixée sur le facteur social et humain, car étant salarié depuis plusieurs années dans cette entreprise, j'ai découvert que certains envisageaient aussi le départ. Un investissement était donc à prévoir pour préserver une équipe compétente et réactive, mais aussi dans le renouvellement de l'organisation interne (informatique) et des stocks. Enfin nous avons porté une dernière attention aux portefeuilles clients et fournisseurs qui structurent la valeur de cette entreprise ».

M. et Mme GORAIN - Négoce Distribution.

Secteur d'activité	Importance à donner à l'évaluation de(s)...
Entreprise industrielle	l'outil de production et le degré d'encadrement.
Entreprise de négoce	contrats de distribution
Entreprise de service	facteur humain
Café, Hôtel, Restaurant, Commerce	éléments incorporels (emplacement, état du local, enseigne, nom commercial, clientèle,...)



diagnostic humain est important. On s'attachera particulièrement à évaluer le lien de dépendance de l'entreprise à son dirigeant (souvent son fondateur).

Le diagnostic étudiera plus ou moins profondément certaines fonctions de l'entreprise, selon son secteur d'activités et son métier.

Mais attention, l'évaluation de la clientèle est primordiale et doit être réalisée avec soin. Quel est le nombre de clients et de prospects ? La clientèle est-elle concentrée ? Existe-t-il des contrats garantissant une certaine

### **Le conseil de Reprendre en Bretagne®**

Le diagnostic d'évaluation de l'entreprise nécessite une approche méthodologique et expérimentée qui implique de se faire accompagner par des spécialistes et des experts dans différents domaines. Il sera fondamental dans la détermination de la valeur de l'entreprise.

Vous trouverez ces compétences au sein du réseau Reprendre en Bretagne®.

récurrence de l'activité ? Quelles sont les conditions et la régularité des règlements des clients ?

### **QUELQUES RÉFLEXIONS CLÉS**

- **La valeur n'est pas le prix** ; en outre il n'existe pas de valeur, mais un intervalle à l'intérieur duquel le prix, qui résultera d'une négociation, s'insère.
- En fonction de l'activité, les éléments à prendre en compte n'ont pas la même importance. **Aucun aspect de l'entreprise ne doit vous être inconnu** ; le poids de ce qui peut sembler relever du détail est parfois déterminant dans l'appréciation de la valeur.
- Si le cédant cherche une **reconnaissance des 20, 30 ou 40 ans** du travail effectué par le prix de vente, vous, de votre côté, vous vous attacherez à vous assurer de l'intérêt économique de l'entreprise et de ses capacités de développement potentiel.

ENTREPRENDRE

en SCOP

Une autre façon d'entreprendre

Vous souhaitez travailler en équipe  
Apprendre et progresser ensemble

Vous souhaitez transmettre votre Entreprise,  
**le statut SCOP est fait pour vous.**

**SCOP**  
*Entreprises*



Union régionale des Scop de l'Ouest,  
7, rue Armand Herpin Lacroix - CS 73902  
35039 Rennes Cedex  
Tél. 02 99 35 19 00 - Fax 02 99 35 05 15  
mail : urouest@scop.coop

# Quelle forme la négociation prend-elle ?

*Une fois l'évaluation réalisée, le business plan rédigé et les audits en cours, les négociations peuvent commencer. C'est véritablement l'ensemble du travail fourni en amont par les deux parties qui servira à la détermination du prix et des conditions de vente (crédit-vendeur, accompagnement par le cédant, clauses de garantie,...).*

## • Poursuite de l'audit et développement de la relation interpersonnelle

L'engagement de confidentialité est le premier acte de rapprochement des parties, il établira les fondements de la relation interpersonnelle. Il n'est pas question de prix à ce moment mais d'accès à l'information.

L'accès aux documents et les échanges avec le cédant doivent amener jusqu'à la signature. La relation de confiance et les objectifs (futurs éléments de négociation) apparaissent.

Il faut donc y porter une attention particulière. La lettre d'intention, premier acte juridique commun, témoigne d'un désir des deux parties d'aller plus avant, les informations nécessaires ayant été recueillies. A ce stade, les intentions de chacun et le mode opératoire (montage de la reprise et de la cession) doivent être connus.

### PAROLE D'EXPERT

*« Faites intervenir des conseils compétents et que vous appréciez : la reprise est un travail d'équipe. Ils vont vous aider à reprendre l'entreprise dans les meilleures conditions, ne serait-ce qu'en posant toutes les questions auxquelles vous ne pouvez pas penser. Mais soyez très impliqué : ces négociations vont vous apprendre beaucoup sur l'entreprise que vous reprenez, et c'est à vous de prendre les décisions sur les points soulevés. Si la première tentative n'est pas la bonne, gardez le recul nécessaire pour « réévaluer » votre projet en fonction de ce que vous aurez appris les premières négociations, et bien sûr de l'évolution de la conjoncture ».*

**Maître Pierre COQUENTIN - Avocat.**

## • Les accessoires du prix

En amont de la promesse, les parties vont devoir faire preuve de transparence. La négociation ne portant pas uniquement sur le prix, mais sur tous ses accessoires, chacun doit avoir en sa possession l'ensemble des éléments.

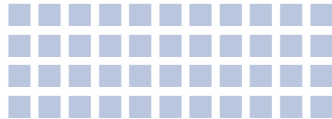
A ce stade, vous devez vérifier l'adéquation avec votre projet de reprise et les réalités de l'entreprise. La rencontre du management, des clients, des fournisseurs et l'accompagnement du cédant doivent vous permettre d'entériner votre plan d'action. Mais vous n'êtes pas le seul à avoir besoin d'être conforté dans votre choix. Le cédant va consacrer du temps à analyser votre projet. Vous devez donc également être transparent.

Si les attentes des parties et les éléments fournis sont conformes, la négociation telle qu'on l'entend pourra avoir lieu. Nous sommes à ce stade bien loin de la simple évaluation préalable.

Chaque partie connaît les accessoires du prix pour le cas précis : montage financier (incluant ou non un crédit vendeur et des clauses de complément de prix), maintien dans la société du dirigeant pendant un temps donné, niveau de garantie envisagé,...

## QUELQUES RÉFLEXIONS CLÉS

- **Crédit vendeur** : Les parties s'accordent sur un prix dès la signature du protocole et le cédant peut accepter qu'une partie de ce prix fasse l'objet d'un versement ultérieur par le repreneur. Le crédit vendeur n'est pas toujours facile à négocier mais dénote une confiance réciproque des deux parties.
- **Clauses de complément de prix** : Le paiement d'un complément de prix versé ultérieurement fait l'objet d'une négociation et ce complément est généralement indexé sur des critères convenus dans l'accord (le résultat futur ou le CA par exemple).
- **Maintien du cédant dans l'entreprise** : L'accompagnement du repreneur, par le cédant, dans le démarrage de la reprise et/ou la participation de ce dernier dans le capital de l'éventuelle holding de reprise sont deux éléments importants dont les conditions doivent être bien déterminées dans le protocole d'accord.
- **Garanties** : Les conséquences de garanties mal rédigées peuvent avoir de lourdes conséquences pour l'avenir de l'entreprise. Il est judicieux de se faire assister d'un avocat spécialisé.
- **Les droits de mutation** : Ne pas oublier que lorsque vous achetez un fonds de commerce ou une société, vous devrez vous acquitter de ces taxes qui sont calculées à partir du prix de vente.



## • Finalisation de la négociation

Une fois ces éléments négociés, une promesse pourra être signée, l'engagement sera ferme et les contours de la cession seront alors formalisés. Ce sera l'occasion de valider l'ensemble des points et d'en garantir la véracité.

Le protocole d'accord et les garanties devront reprendre tous les éléments de la négociation. C'est l'ultime étape avant la reprise pleine et entière de l'entreprise cible, tout élément nouveau sur la détermination du prix devra donc être maîtrisé à ce stade.

### PAROLE DE REPRENEUR

*« Il ne faut pas brusquer le cédant ; la clef de la réussite réside dans la multiplication des rencontres avec ce dernier et ses salariés. Captiver et acquérir sa confiance débouchent sur une bonne connaissance de sa personnalité, de son entreprise et de ses salariés.*

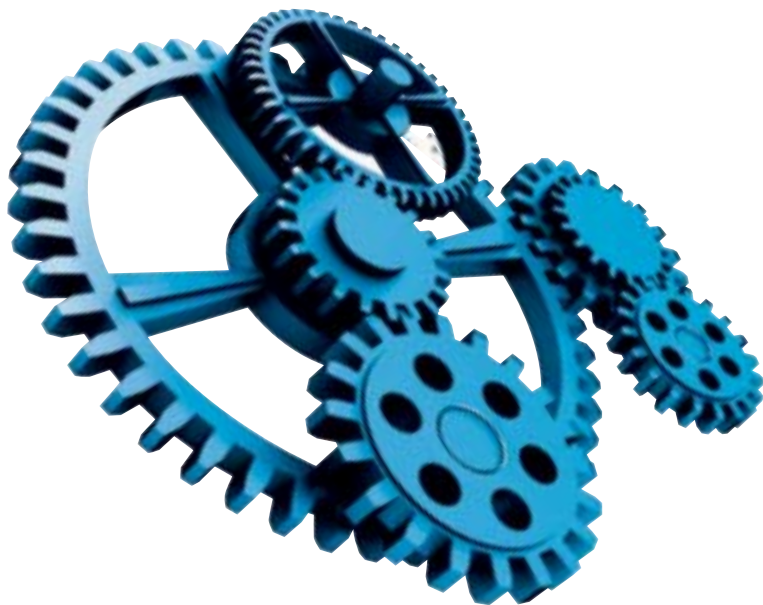
*Après de nombreuses discussions, d'efforts et de compromis, accompagnés de professionnels, nous nous sommes accordés sur différents éléments tels qu'un accompagnement, une entrée au capital des salariés, un Earn-Out, une prise de participation du cédant,...ce qui est essentiel dans l'esprit d'une continuité de l'entreprise ».*

**M. Yves BONDIGUEL, repreneur d'entreprise para-agricole.**

### Le conseil de Reprendre en Bretagne®

● Chaque étape de la négociation permet de mieux lire les intentions de chacun et ainsi de détecter les éléments constitutifs de la négociation du prix de cession et de ses accessoires.

A ce stade, il est fortement souhaitable de s'entourer de conseils spécialisés car il est difficile, une fois l'analyse d'une entreprise commencée, d'avoir le recul nécessaire à l'intégration de l'ensemble des éléments de la négociation.



# Transmission d'entreprise :

La précision d'un accompagnement d'experts.

PUBLICIS ACTIV - RCS Paris 3137 041 401 - Code promo: POTDCLA 8037

Voyons  
en la Vie  
bleu

Crédit  Mutuel  
de Bretagne

**LA** banque à qui parler

# Comment financer la reprise ?

*Le schéma fréquemment utilisé pour le financement d'une reprise de PME-PMI est la constitution d'une holding de reprise qui jouit de nombreux avantages :*

- *L'entreprise rachetée, une fois qu'elle s'est acquittée de l'impôt sur les sociétés, peut faire remonter les dividendes en franchise d'impôt à la holding ;*
- *L'intégration de nouveaux partenaires financiers extérieurs est facilitée ;*
- *Ces coûts « ante création » peuvent être réintégrés à la structure (conseil, montage...).*

*Cependant, dans le cas d'un rachat de TPE (CA < 200 K€), l'option de rachat avec endettement personnel mérite d'être étudiée attentivement car elle bénéficie d'avantages fiscaux (déductibilité des intérêts d'emprunts) dans ce cas précis.*

## • Les financements

Plusieurs sources de financements doivent généralement être envisagées. Les fonds propres apportés par le repreneur lui-même, à hauteur de 20 à 30 % du besoin, constituent dans la plupart des cas le « socle » du projet. Les financements bancaires complètent ces apports sur la base d'une durée de remboursement de 5 à 7 ans. Suivant la nature des projets, d'autres moyens de financement peuvent être mobilisés. On peut citer les interventions de sociétés de capital développement, de Business Angels ([www.franceangels.org](http://www.franceangels.org)) ou les interventions de structure associative sous forme de prêt d'honneur (PFIL,...).

Le crédit vendeur n'est en revanche à considérer que par défaut. Par ailleurs,

son remboursement sur une période courte peut perturber les équilibres de la trésorerie.

### Répartition classique entre les différents acteurs du financement :

Apports en fonds propres : 30 à 40 % du besoin  
Crédits bancaires : 50 à 60%  
Autres (crédit vendeur, capital développement, prêt d'honneur) : 5 à 20 %

### Critères financiers guidant l'analyse des financiers :

Un Business Plan argumenté avec les prévisions d'activités et de rentabilité.  
Rapport entre les frais financiers et l'EBE inférieur à 50%  
La charge de remboursement de la dette de reprise ne doit pas excéder 70% de la CAF.

## • La recherche d'un financement

Comme pour toute recherche de financement, la rédaction d'un business plan de reprise constitue un « passage obligé ».

### QUELQUES RÉFLEXIONS CLÉS

#### • Contrat de Développement

##### Transmission d'OSEO Bretagne :

Il finance des reprises de titres de sociétés ou des actifs (fonds de commerce). La banque cofinance une partie de l'opération et OSEO complète le financement (de 40 à 240 K€). Il s'agit d'un prêt sans garantie avec 2 ans de différé. En savoir plus sur [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr)

#### • Fonds régional dédiés à la reprise (BRIT) :

Les repreneurs bénéficiaires sont aidés sous forme de prêts d'honneurs personnels (entre 3 000 € et 20 000 €), sans garantie et sans intérêts, sur une durée maximum de 5 ans, pour des projets de reprise de TPE et PME en Bretagne.

Ce sont les Plates-Formes d'Initiative Locales (PFIL) qui sont habilitées à étudier l'éligibilité des projets et à mettre en place des prêts d'honneur sur leur territoire (pour en savoir plus, contactez votre CCI).

#### • Réseau Entreprendre Bretagne :

Ce réseau regroupe des chefs d'entreprise qui favorisent l'émergence des futurs PME porteuses de richesses et d'emplois. Ce réseau vérifie la solidité de votre projet et délivre des prêts d'honneur. En savoir plus : [www.reseau-entreprendre-bretagne.fr](http://www.reseau-entreprendre-bretagne.fr)

### PAROLE DE REPRENEUR

« Vous avez en même temps la préparation des objectifs pour l'avenir de votre entreprise, mais aussi la mise en place du montage financier. Il est vrai qu'au départ, on ne sait pas trop par quel bout aborder sa reprise, à quel prix, avec quels financements, quels statuts... ? L'expert comptable de KPMG m'a épaulé pour la partie business plan ainsi que de la FIDAL pour la partie juridique. Une holding a été créée. Le financement s'est fait avec le concours du Crédit Agricole et un complément pour garantie par un prêt avec OSEO. Enfin, afin de consolider mon apport personnel, j'ai pu bénéficier d'une aide de la PFIL, complétée du prêt BRIT près de la CCI ».

M. Hervé TANGUY - Entretien et Vente de Matériel Agricole.

Ce document doit permettre de convaincre les financeurs potentiels en présentant notamment l'entreprise, le marché sur lequel elle est présente, son plan de développement et le montage financier envisagé, les prévisions d'activité et de rentabilité (ces dernières devant permettre le remboursement de la dette).

Ce document, préparé par le repreneur, et le cas échéant par son conseil, constitue la pièce maîtresse du projet. Véritable « plan de route », il doit présenter de façon la plus claire possible l'ensemble des éléments économiques, humains et financiers du projet.

Le repreneur doit bien sûr en maîtriser lui-même tous les aspects pour convaincre ses partenaires financiers.

### • Les banquiers et investisseurs

Les banquiers s'appuient sur la capacité de l'entreprise à dégager un résultat suffisant pour honorer les engagements bancaires sur une période de 5 à 7 ans. Au-delà des éléments financiers prévisionnels, ils examinent l'ensemble des éléments techniques, commerciaux, humains liés à l'activité de l'entreprise afin de mesurer leurs risques.

N'hésitez pas à consulter plusieurs réseaux qui vont pouvoir, selon leurs sensibilités et leurs priorités, appréhender de manière différente votre projet. Le banquier du vendeur qui a une bonne connaissance de l'entreprise, pourra évidemment être consulté.

Les investisseurs, eux, cherchent à réaliser une plus-value à leur sortie du capital. Ils sont plus ou moins interventionnistes en fonction de leur positionnement majoritaire ou minoritaire dans le capital ; ils peuvent être privés ou publics.

Enfin, des réseaux associatifs interviennent dans le cadre de prêts d'honneur. Il peut également exister des aides locales spécifiques.

### **Le conseil de Reprendre en Bretagne®**

Il ne faut pas oublier que le montage financier doit vous permettre de financer votre projet à long terme et pas seulement l'opération d'achat. Pour bien préparer votre business plan, et bien connaître les financements externes disponibles, contactez votre CCI ou les partenaires professionnels de Reprendre en Bretagne®.

### **PAROLE D'EXPERT**

« La reprise d'entreprise s'articule autour de trois éléments fondamentaux : un projet, une entreprise, un homme. Je suis attentif, en tant que banquier, à ce que ces piliers soient bien solides pour assurer le succès de la reprise. Dans un premier temps, nous analysons la qualité de l'entreprise cible : nature du produit, clients et fournisseurs, solidité financière. Ensuite, nous nous plongeons plus au cœur du projet à proprement parler : le projet est-il réaliste ? Les besoins de financement des investissements et du cycle d'exploitation sont-ils bien anticipés ? Enfin, nous terminons par ce qui fait de votre dossier, un dossier unique : le repreneur.

Votre projet vous emmène dans un nouvel univers, l'entrepreneuriat. Il est passionnant, mais exigeant. C'est pourquoi, pour convaincre tous vos partenaires, appuyez-vous sur votre professionnalisme, votre motivation et votre ténacité ».

M. Cédric GLORIEUX – Banque Populaire, Comité des Banques de Bretagne de la fédération bancaire française.



# 10 conseils pour réussir sa reprise

## 1. Consacrez du temps à votre projet :

Être candidat à la reprise d'entreprise est une activité à part entière et qui suppose de s'investir complètement.

## 2. Soyez patient :

Réviser votre projet en cours de recherche si besoin est. La durée moyenne d'une reprise est de 12 à 18 mois.

## 3. Prenez appui sur tous les réseaux :

Mettez en place un réseau d'information efficace.

**4. Informez-vous et formez-vous à la reprise d'entreprise :** Multipliez les rencontres, participez à des salons, séminaires, conférences...

## 5. Ne vous focalisez jamais sur un seul dossier :

Suivez et étudiez plusieurs dossiers à la fois.

### PAROLE DE REPRENEUR :

« *Bientôt un an que nous sommes en action dans notre nouvelle entreprise. Avec ce peu de recul, nous mesurons combien la préparation est importante. Une bonne étude de l'environnement de l'activité : marché, clients, repères sur les concurrents de façon très pragmatique. Projeter des hypothèses en variant les données dans les comptes d'exploitation nous a permis d'imaginer nos stratégies. L'un des points clef de la réussite est une bonne collaboration avec le cédant en privilégiant l'écoute et en absorbant un maximum de l'expérience acquise. Enfin, prendre le temps d'une évolution en douceur.* »

Nicolas et Laetitia BOUTRY – Repreneurs d'une entreprise de vente et pose de cheminées

## 6. Préparez bien vos premières rencontres avec les cédants :

La première impression est souvent déterminante ; la reprise est une affaire de relations humaines et de psychologie.

## 7. Rencontrez le personnel de l'entreprise cible :

Repérez rapidement les hommes clés, l'entreprise n'est pas uniquement faite de résultats, elle est surtout une affaire d'hommes et de femmes.

## 8. Tenez informés les cédants de votre décision :

Ne leur faites pas perdre de temps. Le marché est restreint, les choses se savent.



### 9. Préparez avec le banquier votre plan de financement :

Choisissez le banquier que vous sentez le plus proche et qui s'investit dans votre projet.

### 10. Entourez-vous de conseils :

Un cabinet d'affaires, un avocat d'affaires, un expert-comptable, un notaire... Il convient d'agir assez rapidement pour trouver les « bons experts ».

#### **PAROLE D'EXPERT :**

*« Dans la démarche de reprise, le premier contact avec le cédant est primordial. C'est un véritable acte commercial au cours duquel le repreneur doit d'une part savoir se vendre lui-même (formation, expérience, motivations, style de management) et d'autre part vendre son projet d'entreprise (ce qu'il envisage de faire de cette entreprise). Ce premier entretien est donc à considérer comme une réelle opération de séduction du repreneur envers le cédant, car de lui dépendra la suite des opérations, d'où l'intérêt d'une bonne préparation de cette rencontre. »*

**M. Pierre DUIGOU - Association Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA)**



# Et après la reprise ?

## Les actions prioritaires à engager.

*Vous avez signé et accompli les formalités juridiques et administratives. Vous êtes maintenant le nouveau patron. Que vous soyez accompagné ou non par le cédant, vous devrez marquer votre empreinte dès le premier jour.*

### • Rassurer les salariés

Veillez à instaurer un bon contact avec vos salariés ; ils se posent de nombreuses questions sur leur avenir au sein de l'entreprise, sur vos capacités à assurer la continuité...

Il est souhaitable d'organiser une réunion pour leur expliquer votre démarche et répondre à leurs préoccupations. Appuyez-vous sur les hommes clés de l'entreprise, car ils pourront vous être d'une excellente aide dans le futur.

Démarrez sur des objectifs à terme suffisamment courts pour que les progrès soient raisonnablement atteignables et se voient.

Ainsi, vous aurez mis en place une dynamique de succès qui motivera vos équipes et vous aidera à rester serein.

### • Poursuivre et développer les liens avec l'environnement et la clientèle

Il est essentiel de vous rapprocher de

#### PAROLE D'EXPERT

« Les deux maîtres mots, pour réussir la relation avec les partenaires de l'entreprise sont : **Transparence et Confiance** :

- *Transparence avec les banquiers qui passe par une information régulière des états financiers (tableau de bord, budget de trésorerie, situation, comptes annuels,...) lors de rendez-vous réguliers (éventuellement avec l'expert-comptable).*

- *Confiance des salariés qui naît d'une transparence du repreneur sur ses choix d'organisation de l'entreprise grâce, par exemple, à des réunions en commun et des rendez-vous avec chaque salarié. »*

**M. Jean-Claude BALANANT - Expert-comptable.**

vos clients importants d'autant plus que l'entreprise en est dépendante.

Il est également essentiel de maintenir un contact étroit avec le banquier. Le crédit qui vous a été accordé se base sur une relation de confiance.

Enfin, faites partager votre projet à vos fournisseurs, traduisez leur votre confiance, ils adhéreront ainsi à votre démarche. Il sera temps de revoir certaines conditions qui avaient été établies précédemment et maintenues par habitude.

Ne ménagez pas vos efforts lors des premiers jours de votre installation, tant auprès des salariés que de vos clients ou

### QUELQUES RÉFLEXIONS CLÉS

- Un nouvel employeur est tenu de respecter certaines obligations quant au devenir des contrats de travail. Ils doivent continuer de s'exécuter dans les mêmes conditions. Si malgré tout, une restructuration s'avère nécessaire, les possibilités de licencier demeurent très restreintes.
- Tous les salaires et primes qui sont échus à la date de reprise, mais impayés, sont à la charge de l'ancien employeur.

### PAROLE DE REPRENEUR

« Les relations dirigeants-clients sont souvent primordiales dans les TPE et PME. Un changement de dirigeant est susceptible de remettre en cause certains marchés. Il est donc préférable d'organiser des rencontres avec les clients avant ou pendant la reprise de l'entreprise, afin d'assurer un passage de relais en douceur et de ne pas mettre ces derniers devant le fait accompli. L'idéal est de pouvoir accomplir cette démarche en compagnie de l'ancien dirigeant, démarche généralement appréciée des clients ».

M. Pierre-Emmanuel VILLA –  
Entreprise de Service.

fournisseurs, car ces premiers contacts forgeront l'image que ces piliers auront de vous.

Pour toutes ces raisons, n'hésitez pas à vous faire accompagner par le cédant, dans les premiers mois de démarrage ; vous serez ainsi moins seul face aux décisions que vous aurez à prendre.

### Le conseil de Reprendre en Bretagne®

● Mettez en place un tableau de bord des résultats de l'entreprise au regard de vos objectifs, établi en lien avec votre Chambre de Commerce et d'Industrie et votre expert-comptable.

N'hésitez pas à faire appel en cas de dérive pour être conseillé pendant qu'il en est temps.



# Les aides aux repreneurs

## • L'Offre de service du dispositif : « Reprendre en Bretagne® »

Le dispositif « Reprendre en Bretagne® » propose plusieurs prestations pour aider les repreneurs à concrétiser leur projet:

### *Des conseils personnalisés*

Les conseillers entreprise des CCI et les professionnels de la transmission et reprise d'entreprise peuvent vous apporter des conseils précieux tout au long de votre démarche.

### *Des animations tout au long de l'année*

Des conférences, des forums et des rencontres cédants/repreneurs, proposés toute l'année, vous apporteront des informations importantes sur des sujets que vous ne maîtrisez peut-être pas encore.

Contactez votre CCI pour connaître le programme annuel proposé.

### *Des rendez-vous avec des experts de la reprise*

Les CCI peuvent vous mettre en relation avec des notaires, des avocats, des experts-comptables et des consultants en reprise et transmission.

### *Des formations*

L'école des Managers de Bretagne offre aux participants, futurs repreneurs, la possibilité de se former sur le métier de dirigeant.

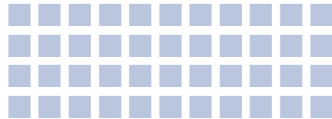
La formation « **Entreprendre, Créer, Reprendre** » de l'ESC Bretagne Brest vise notamment à former les futurs repreneurs d'entreprise.

Des parcours de formations individualisées (FOR CREA) et des stages de plusieurs jours, du type « 2 Jours ou 5 Jours pour Reprendre », sont également proposés par les différentes CCI de Bretagne.

### *La bourse des entreprises*

Les acteurs du réseau « Reprendre en Bretagne® » proposent sur le site Internet, [www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr), des offres d'entreprises à reprendre en Bretagne.

Après vous être inscrit, les CCI bretonnes et les professionnels vous mettront en relation avec les entreprises que vous avez sélectionnées.



## • Principaux financements et aides aux repreneurs

### Les prêts et avances remboursables

#### *L'Offre bancaire*

Toutes les banques disposent de structures d'intervention en fonds propres en complément des financements plus classiques. Elles constituent les partenaires privilégiés des repreneurs pour le montage financier de leur projet. Vous retrouverez leurs coordonnées dans l'étude du Comité des Banques de Bretagne sur le site de « Reprendre en Bretagne® » [www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr)

#### *Contrat de Développement Transmission*

Ce crédit d'OSEO, associé à un prêt bancaire, finance les opérations de reprise de PME soit par une société holding constituée pour la circonstance, soit par des entreprises existantes dans le cadre de leur croissance externe. Il peut également financer une reprise de fonds de commerce par une société constituée à cet effet.

**Contact :** [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr)

#### *Le Prêt à la Création d'Entreprise (PCE)*

Ce prêt, sans garantie ni caution personnelle, est ouvert au créateur et repreneur d'un fonds de commerce à l'occasion d'une première installation. Il accompagne obligatoirement un financement bancaire.

**Contact :** [www.pce.oseo.fr](http://www.pce.oseo.fr)

#### *Les prêts d'honneur*

Les Plateformes d'Initiative Locale (PFIL) et le réseau Entreprendre Bretagne accordent des prêts d'honneur, sans intérêts ni garantie, pour des projets de reprise ciblés. Le fonds régional BRIT (Bretagne Reprise Initiative Transmission), permet aux porteurs de projet de reprise de PME et TPE domiciliées en Bretagne de bénéficier d'un abondement significatif au prêt d'honneur.

**Contact :** Consultez le site du réseau Entreprendre Bretagne ([www.reseau-entreprendre-bretagne.fr](http://www.reseau-entreprendre-bretagne.fr)) et la liste des PFIL sur le site de la Région Bretagne ([www.region-bretagne.fr](http://www.region-bretagne.fr))

#### *Les subventions et avances remboursables de CREAVENIR Bretagne*

Cette association du Crédit Mutuel de Bretagne soutient des projets locaux novateurs et créateurs d'emplois.

**Contact :** [www.cmb.fr](http://www.cmb.fr)



## **ORATEL**

C'est un dispositif spécifique, géré par la CRCI en partenariat avec la Région Bretagne, pour la reprise d'entreprises hôtelières. Il permet aux repreneurs de bénéficier d'un diagnostic de l'entreprise à reprendre, d'une aide financière sous forme d'avance remboursable, d'un accompagnement et d'un suivi de gestion sur trois ans.

**Contact :** [www.bretagne.cci.fr](http://www.bretagne.cci.fr)

## **• Les garanties**

### ***La Garantie du Financement de la Transmission OSEO***

Aux côtés de la banque qui vous accorde un crédit, OSEO, en partenariat avec la Région Bretagne, prend en charge jusqu'à 70% du risque de l'opération de reprise.

**Contact :** [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr)

### ***Les garanties Bretagne Développement Initiatives (BDI)***

BDI offre une garantie bancaire aux demandeurs d'emplois et allocataires de minima sociaux porteurs de projets de reprise. BDI gère également le Fonds de Garantie à l'Initiative des Femmes (FGIF).

**Contact :** <http://bdibretagne.free.fr>

### ***SIAGI :***

La Société de caution mutuelle de l'artisanat et des activités de proximité donne sa garantie aux banques pour les prêts que celles-ci accordent aux entreprises.

**Contact :** [www.siagi.com](http://www.siagi.com)

## **• Les dispositifs d'aides spécifiques ou sous conditions spécifiques**

### ***L'Association pour le Droit à l'Initiative Économique (ADIE)***

L'ADIE finance et accompagne les repreneurs d'entreprise n'ayant pas accès au crédit bancaire (demandeurs d'emploi, allocataires du RMI, salariés précaires).

**Contact :** [www.adie.org](http://www.adie.org)

### ***Le Dispositif national d'appui à l'initiative économique (en révision complète à fin 2008)***

Ce dispositif regroupe une série de mesures au bénéfice de certains repreneurs (demandeurs d'emploi, salariés licenciés, jeunes,...) :



- L'Aide aux Chômeurs Créateurs et Repreneurs d'Entreprise (ACCRE) offre une exonération de cotisations sociales pour une durée déterminée ;
- Le Dispositif d'Encouragement au Développement d'Entreprises Nouvelles (EDEN) propose une aide financière sous forme d'avance remboursable ;
- Les chèques conseils permettent l'accès à une offre d'expertise.

**Contact : [www.sdtefp-bretagne.travail.gouv.fr](http://www.sdtefp-bretagne.travail.gouv.fr) (site de la Direction Régionale du Travail)**

### *Les aides des Conseils Généraux*

Les Conseils Généraux accordent des subventions pour des projets de reprise d'entreprise répondant à certaines conditions.

**Contact : [www.cg22.fr](http://www.cg22.fr) – [www.cg29.fr](http://www.cg29.fr) – [www.cg35.fr](http://www.cg35.fr) – [www.morbihan.fr](http://www.morbihan.fr)**

### • **Les autres financements**

#### *Bretagne Capital Solidaire (BCS)*

Cette structure de financement en fonds propres intervient auprès des petites entreprises bretonnes qui recherchent un apport de trésorerie.

**Contact : <http://bdibretagne.free.fr/bcs/>**

#### *Bretagne Jeunes Entreprises (BJE)*

BJE intervient en fonds propres ou quasi fonds propres dans des sociétés en phase de création et de premiers développements. Les investissements de BJE sont réalisés dans des projets innovants et présentant un fort potentiel de développement.

**Contact : 20 quai Duguay Trouin – 35000 RENNES – Téléphone : 02.99.31.73.26**

# Multipliez vos chances pour **reprendre** une entreprise

Le dispositif "Reprendre en Bretagne®" vous permet de bénéficier gratuitement d'un accompagnement personnalisé tout au long de votre projet. Grâce à son site **www.reprendre-bretagne.fr**, vous avez toutes les chances de reprendre une entreprise qui répond bien à vos critères.

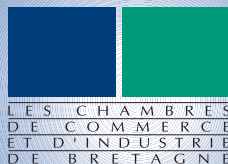


**1<sup>er</sup> SITE  
d'offres  
d'entreprises bretonnes  
à céder  
en Bretagne.**

- › 1 800 offres de cessions.
- › Gratuité du dispositif.
- › Accompagnement par un réseau de 120 partenaires professionnels de la reprise.

## Repreneur d'une entreprise de services dans le Finistère.

*"Grâce à l'expertise d'un conseiller de ma CCI, j'ai pu préciser mon projet et affiner ma recherche. J'ai sélectionné 3 entreprises et rencontré leurs dirigeants. L'une d'elles répondait parfaitement à mes attentes et le contact avec le cédant était excellent. La transmission s'est alors effectuée dans les meilleures conditions."*





# Professionnels, simplifiez la gestion de votre énergie avec nos offres électricité et gaz naturel adaptées à votre activité.

Contactez votre conseiller EDF Pro  
au 0 810 333 776\* ou [edfpro.fr](http://edfpro.fr)

\* Prix appel local, sauf surcoût indiqué par certains opérateurs de téléphonie.

# LE RESEAU REPRENDRE EN BRETAGNE

## LES CORRESPONDANTS TRANSMISSION-REPRISE DU RÉSEAU DES CCI DE BRETAGNE

### CCI des Côtes d'Armor

Tél. : 02 96 78 62 12 (Industrie/Services entreprises)  
Tél. : 02 96 78 62 06 (Commerce/Tourisme)  
Site : [www.cotesdarmor.cci.fr](http://www.cotesdarmor.cci.fr)  
E-mail : [reprendre@cotesdarmor.cci.fr](mailto:reprendre@cotesdarmor.cci.fr)

### CCI de Brest

Tél. : 02 98 00 38 18 (Industrie/Services entreprises)  
Tél. : 02 98 00 38 17 (Commerce/Tourisme)  
Site : [www.cci-brest.fr](http://www.cci-brest.fr)  
E-mail : [reprendre@cci-brest.fr](mailto:reprendre@cci-brest.fr)

### CCI de Morlaix

Pôle création / transmission - reprise  
Tél. : 02 98 62 39 20  
Site : [www.morlaix.cci.fr](http://www.morlaix.cci.fr)  
E-mail : [reprendre@morlaix.cci.fr](mailto:reprendre@morlaix.cci.fr)

### CCI de Quimper Cornouaille

Tél. : 02 98 98 29 53  
Site : [www.quimper.cci.fr](http://www.quimper.cci.fr)  
E-mail : [reprendre@quimper.cci.fr](mailto:reprendre@quimper.cci.fr)

### CCI du Pays de Fougères

Tél. : 02 99 94 75 98  
Site : [www.fougeres.cci.fr](http://www.fougeres.cci.fr)  
E-mail : [reprendre@fougeres.cci.fr](mailto:reprendre@fougeres.cci.fr)

### CCI du Pays de Saint-Malo

Tél. : 02 99 20 63 24  
Site : [www.saint-malo.cci.fr](http://www.saint-malo.cci.fr)  
E-mail : [reprendre@saint-malo.cci.fr](mailto:reprendre@saint-malo.cci.fr)

### CCI de Rennes

Tél. : 02 99 33 66 66  
Site : [www.rennes.cci.fr](http://www.rennes.cci.fr)  
E-mail : [reprendre@rennes.cci.fr](mailto:reprendre@rennes.cci.fr)

### CCI du Morbihan

Tél. : 02 97 02 40 00  
Site : [www.morbihan.cci.fr](http://www.morbihan.cci.fr)  
E-mail : [reprendre@morbihan.cci.fr](mailto:reprendre@morbihan.cci.fr)

## LE RÉSEAU DES PARTENAIRES PROFESSIONNELS



La Conférence des Bâtonniers  
de l'Ouest  
[www.ordre-avocats-rennes.com](http://www.ordre-avocats-rennes.com)



Le SNPI Bretagne  
[www.snpi.com](http://www.snpi.com)



Le Comité des Banques  
de Bretagne de la fédération  
bancaire française  
[www.fbf.fr](http://www.fbf.fr)



La Chambre FNAIM  
de Bretagne  
[www.fnaim.fr](http://www.fnaim.fr)



Le Conseil régional  
des notaires  
[www.notaires-ouest.com](http://www.notaires-ouest.com)



Le Syndicat des Experts  
en Transmission d'entreprise  
[www.synextrans.com](http://www.synextrans.com)



L'Ordre des experts-comptables  
de Bretagne  
[www.bretagne.experts-comptables.fr](http://www.bretagne.experts-comptables.fr)



Le CRA  
[www.cra-asso.org](http://www.cra-asso.org)

Une bourse des entreprises à céder : [www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr)