

Transmettre son 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.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*** !



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

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES



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 transmettre 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 transmission 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, 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 cédants, enrichie de retours d'expériences et de témoignages d'experts des CCI et professionnels bretons de la transmission.

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

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 cession de votre entreprise constitue une étape très importante dans votre vie professionnelle mais également personnelle. Anticiper et ainsi se préparer à la transmission de son entreprise est une assurance pour la réussite future d'un tel projet. Il est donc important que vous construisiez votre projet de transmission le plus tôt possible en prenant appui sur les conseils de professionnels spécialisés. Ces derniers recommandent d'engager la préparation de la cession environ trois à cinq ans avant l'échéance.

Ce guide a pour vocation de vous présenter les étapes de cette nécessaire préparation. Il n'est certes pas exhaustif, mais il vous permettra, étape par étape, de vous poser les bonnes questions pour une préparation efficace. Vous y trouverez des témoignages de chefs d'entreprise et d'experts qui éclaireront votre réflexion.

N'hésitez pas à consulter également le guide de la reprise d'entreprise en Bretagne à l'usage des repreneurs afin de vous familiariser avec leur démarche et leurs attentes.

Si vous avez besoin d'informations complémentaires, n'hésitez pas à vous connecter sur notre site internet, www.reprendre-bretagne.fr, ou à contacter les correspondants Reprendre en Bretagne de votre CCI.

Bonne lecture.

Le réseau « Reprendre en Bretagne® »

Chiffres clés du réseau : REPREDRE EN BRETAGNE® 2008

Un réseau régional associant les C(R)CI et les professionnels qualifiés de la transmission et reprise d'entreprise en 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

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.

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



SOMMAIRE

Comment vous préparer à céder votre entreprise ?	p 6
- Posez-vous les bonnes questions personnelles, professionnelles, patrimoniales	
- Informez-vous et entourez-vous de professionnels	
Votre entreprise est-elle prête à être cédée ?	p 10
- Un diagnostic réaliste	
- Mettez en conformité et en valeur votre entreprise	
Comment optimiser fiscalement votre cession ?	p 13
- Bénéficiez de l'exonération des plus-values de cession	
- Bénéficiez de l'exonération des droits de succession et de donation	
- Et l'ISF ?	
Comment connaître la valeur de votre entreprise ?	p 16
- La collecte d'informations et leur retraitement	
- La valeur patrimoniale	
- La valeur de rendement	
- La méthode comparative	
Comment faire savoir que vous êtes vendeur ?	p 20
- Le dossier de présentation	
- Quelques précautions essentielles en terme de communication autour de votre projet	
- Plusieurs options pour faire connaître votre projet de céder	
Quels sont les leviers de la négociation ?	p 24
- L'Earn-out et le crédit-vendeur	
- La prise de participation dans la holding de reprise	
- La trésorerie	
- L'accompagnement	
10 conseils pour réussir votre cession	p 27
Les aides aux cédants	p 29



Comment vous préparer à céder votre entreprise ?

Pour tout dirigeant, la cession de son entreprise est une opération stratégique qui ne s'improvise pas. Comme pour toute démarche importante, la première étape est la préparation.

En effet, les répercussions de la transmission de votre entreprise sont multiples (changement de vie personnelle, impact sur votre patrimoine, avenir des salariés,...) et méritent une réflexion et une préparation rigoureuses.

• Posez-vous les bonnes questions

Que vous soyez le créateur de votre entreprise, que vous en ayez hérité ou que vous l'ayez rachetée à un tiers, la cession de votre entreprise constitue un cap difficile à passer.

En effet, il n'est pas toujours simple de laisser entre les mains d'un autre les clés de l'entreprise à laquelle on a consacré tant de temps, d'argent et d'énergie.

Vous avez réussi à développer et à rendre pérenne votre entreprise : il serait dommage qu'elle ne survive pas à votre départ, que vous ne transmettiez pas son savoir-faire et que vous ne tiriez pas les fruits de ce travail, valorisé à son juste prix.

Il s'agit donc de vous poser certaines questions qui, même si elles peuvent paraître anodines, sont en fait essentielles. Elles constituent **le point de départ d'une bonne préparation** à la cession de votre entreprise :

PAROLE DE CÉDANT

« Quand ma décision a été prise, je me suis rapproché de mon expert-comptable. Avec lui, nous avons préparé un dossier complet de présentation de l'entreprise, avec un descriptif très précis (pyramide des âges et qualification des salariés, domaines d'activité, concurrence, clients, aspects financiers) ; puis il a déposé une offre sur le site *Reprendre en Bretagne®*. Très vite, il a eu des contacts qu'il a filtrés et quelques semaines après, je rencontrais la personne qui allait reprendre l'entreprise. Nos avocats ont rapidement pu établir un protocole d'accord et l'affaire a été conclue cinq mois après ma décision de vendre mon entreprise. C'est grâce à ce travail de préparation et à la qualité de nos conseillers que nous avons pu avancer si vite, sans perturber les salariés ou les clients ».

M. Bernard DESPORTES - Entreprise de Peinture.

Questions personnelles

Est-ce le bon moment pour céder mon entreprise ?

Suis-je prêt(e) à arrêter de travailler ou à changer d'activité ?

Quel est mon projet personnel après la cession et comment organiser ma vie en tant que « non-chef d'entreprise » ?

Comment parler de ma cession à mon entourage ?

Quelle relation ai-je envie de garder avec mon entreprise à terme ?

Questions professionnelles

A qui souhaiterais-je céder (membre de la famille, salarié(s), tiers extérieur, repreneur personne physique, société concurrente, fournisseur, client,...) ?

Quelle est la valeur de mon entreprise et son évolution prévisible ?

Que représente l'imposition des plus-values ?

Questions patrimoniales

La cession d'une entreprise ne peut pas se déconnecter du patrimoine du cédant. Il faut donc réaliser une analyse globale et mettre en place un ensemble de solutions juridiques, financières, fiscales et sociales.

Que représente mon patrimoine aujourd'hui et quel revenu me procure-t-il ?

Quels sont mes besoins pour demain ?

Quelle sera la contribution de la cession à mes revenus futurs ?

QUELQUES RÉFLEXIONS CLÉS

- Une majorité de repreneurs cherche une entreprise de 6 à 10 salariés, voire de 10 à 20 salariés. Si votre entreprise est de plus petite taille, peut-être pouvez vous envisager de la faire grandir avant de la vendre.
- La reprise par un salarié est moins risquée que par un tiers (1,5 fois plus de chances de réussite). L'un de vos salariés ne présente-t-il pas le potentiel pour diriger votre entreprise demain ?
- Êtes-vous sûr que votre entreprise, telle qu'elle est organisée aujourd'hui, peut vivre sans vous demain ?
- Transmettre son entreprise est un acte normal de gestion ; s'y préparer est essentiel car une opportunité peut se présenter à vous à tout moment.

Ce diagnostic patrimonial sera très utile par la suite pour optimiser fiscalement la cession.

• Informez-vous et entourez-vous de professionnels

Cette phase de réflexion est fondamentale, n'hésitez pas à y consacrer du temps et à vous entourer de professionnels. La transmission d'une entreprise est un métier bien spécifique et complexe qui demande des connaissances particulières. Les professionnels du réseau « Prendre

en Bretagne® » (experts-comptables, cabinets d'affaires et de conseils, banquiers, avocats, notaires, agents immobiliers et association spécialisée) sont là pour vous aider tout au long de votre démarche.

Ils vous aideront notamment à optimiser économiquement, fiscalement et financièrement, la cession de votre entreprise.

Dans le même temps, il est important de vous tenir informé(e) sur toutes les thématiques de la cession : les grandes étapes, la fiscalité, les aspects juridiques...

Les CCI, avec leurs partenaires professionnels, organisent fréquemment des réunions d'information sur ces sujets. Le site internet « Reprendre en Bretagne® » (www.reprendre-bretagne.fr) répertorie toutes ces manifestations, les ouvrages et les informations qui peuvent vous intéresser.

Pour les démarches relatives à votre retraite, nous vous conseillons de contacter directement votre caisse d'Assurance Vieillesse qui vous

PAROLE D'EXPERT

« La préparation, c'est le secret de la réussite. C'est pour cette raison que l'entreprise doit être résolument tournée vers l'avenir et être armée pour « l'écrire ». Au-delà de la gestion de son projet personnel et de son patrimoine, un cédant potentiel doit donc s'accorder du temps pour préparer son entreprise à vivre avec un autre, dans un autre monde et lui donner tous les atouts qui lui permettront de « gagner » sur ses marchés. Cette réflexion inévitable doit être conduite avec les conseils d'experts ayant déjà vécu, par la rencontre d'autres entrepreneurs, ces moments importants de la vie d'une entreprise ».

M. Alain PIVERT - Associé KPMG.

conseillera et vous informera sur vos droits.

Enfin, maintenez une veille sur ces différents aspects car un vrai processus d'anticipation débute plusieurs années avant la cession et les conditions économiques ainsi que la réglementation peuvent évoluer durant cette période.

Le conseil de Reprendre en Bretagne®

Le premier travail des CCI, avec les partenaires professionnels de Reprendre en Bretagne®, est de vous aider à bien anticiper, à optimiser le fonctionnement de votre entreprise, à vous éclairer sur les actions à mettre en œuvre, à monter un dossier de présentation. Elles sont donc à votre service. N'hésitez pas à les contacter très en amont et en toute confidentialité.



Transmission d'entreprise :

La précision d'un accompagnement d'experts.

PUBLICIS ACTIV - RCS Paris B 337934 403 - Crédit photos : FOTOLIA - 8807

Voyons
en la Vie
bleu

Crédit  Mutuel
de Bretagne

LA banque à qui parler



Votre entreprise est-elle prête à être cédée ?

La transmission d'entreprise est un acte de gestion à deux niveaux :

- *Donner à l'entreprise les moyens de se vendre sur un marché difficile tout en garantissant sa pérennité,*
- *Réaliser au mieux votre capital.*

Ces deux approches (gestion de l'entreprise et du patrimoine personnel) sont interdépendantes et nécessitent une bonne anticipation afin de les optimiser.

• Un diagnostic réaliste

Il s'agit de faire le point sur votre entreprise en évaluant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Cette étape est très délicate, car souvent le cédant ne s'intéresse qu'à la partie financière qui est « la partie visible de l'iceberg ». Le diagnostic repose sur l'étude approfondie du mode de fonctionnement de l'entreprise et de ses facteurs propres.

Humain : (compétences des salariés, rémunérations, pyramide des âges,...). Qui fait quoi au sein de l'entreprise ?

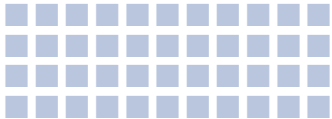
Commerciaux : (l'analyse produits / marchés / clients). Les contrats sont-ils signés ?

Techniques : Les procédures sont-elles clairement établies ? Vieillesse des matériels ?

Juridique : (bail commercial, brevets, licences, contrats,...). Le droit du travail est-il bien appliqué ?

QUELQUES RÉFLEXIONS CLÉS

- **N'oubliez pas d'adapter votre « plan de transmission »** au profil du repreneur que vous avez choisi.
- **Réfléchissez à l'opportunité de dissocier l'immobilier de l'entreprise.** Intégrer l'immobilier dans une structure juridiquement séparée de la société d'exploitation offre au dirigeant la possibilité de se constituer un patrimoine personnel.
- **Transmettre une entreprise a un coût que vous devez prévoir et provisionner :** audits, améliorations, honoraires de professionnels (avocats, experts-comptables, cabinets de conseils,...). Toutes ces charges seront supportées par l'entreprise, à l'exception de celles qui concernent directement votre préparation personnelle à la cession.



Financiers : (CA, soldes intermédiaires de gestion, rentabilité,...). L'entreprise est-elle saine ?

Fiscaux : La situation fiscale (TVA, Taxe d'apprentissage, Taxe professionnelle,...) et sociale de l'entreprise (cotisations, URSSAF, maladie, retraite,...) est-elle à jour ?

Pour les commerces, on portera une attention toute particulière aux caractéristiques de l'environnement du fonds de commerce (zone de chalandise, emplacement,...)

Prenez en compte tout ce qui peut attirer les repreneurs et augmenter la valeur de votre entreprise. N'oubliez pas les éléments pouvant, à contrario, freiner un repreneur et en diminuer la valeur (une dépendance trop forte de l'entreprise au dirigeant, par exemple).

PAROLE DE CÉDANT

« Je pense que la cession de notre entreprise s'est déroulée efficacement parce que plusieurs éléments favorables étaient réunis. D'une part, sur le plan personnel : je pouvais faire valoir mes droits à la retraite, mon épouse et moi-même étions en phase sur le souhait de céder et nous étions mûrs pour nous projeter ensemble dans l'après-cession. D'autre part, la situation de l'entreprise était très saine : des indicateurs au vert, une bonne performance mais également du potentiel de développement. Les regards avisés de notre expert-comptable et de notre franchiseur nous ont également été utiles pour finaliser la cession dans les conditions financières et de délai que nous avons envisagées ».

M. Jean LE FLOC'H - Vente et location de matériel médical.

Entourez-vous, afin de préparer ce diagnostic au mieux.

Cabinet conseil en rapprochement et transmission d'entreprises PME

« Ma plus belle entreprise , valoriser la vôtre »

Sarl A.C.O. - Acquisition Cession de L'Ouest - 12 Quai Duguay Trouin - 35000 RENNES

Contact : **Marylène ETIENVRE - Tél. 02 99 650 658**

a-c-o-rapprochement@wanadoo.fr



• Mettez en conformité et en valeur votre entreprise

La réalisation de ce diagnostic, pour lequel vous pouvez utiliser le service d'un professionnel, permet de dégager les grandes lignes du « **plan de transmission** » de votre entreprise et le calendrier des étapes.

Ce plan comprend les actions à mener pour rendre votre entreprise attractive aux yeux d'un repreneur et celles permettant d'optimiser les conséquences fiscales et patrimoniales de l'opération.

La mise en œuvre d'un tel plan peut prendre plusieurs années. Vous pouvez d'ores et déjà prendre des mesures de sauvegarde :

- Dispositions en faveur du conjoint,
- Mesures de prévoyance et d'assurance en cas de décès ou d'invalidité (valable aussi pour les associés),
- Provisions pour charges futures,
- Etc.

Vous êtes le mieux placé pour mettre votre entreprise sur les rails et en faire un véritable **investissement** sur le long terme pour le repreneur.

Cela peut signifier par exemple...

Embaucher ou réorganiser les équipes ;
Former du personnel ;

Le conseil de Reprendre en Bretagne®

Après 20 ou 40 ans à la tête de votre entreprise, vous commencez à avoir envie de faire autre chose. Attention, vous devrez encore consacrer du temps et de l'énergie pour passer le relais dans les meilleures conditions pour vous et le repreneur ! Une préparation bien anticipée prend de 3 à 5 ans.

PAROLE D'EXPERT

« L'entreprise est prête à être cédée quand avec l'aide de professionnels, le dirigeant aura bien cerné les points forts et les points faibles de son entreprise, optimisé les aspects fiscaux, sociaux et patrimoniaux de sa transmission et en connaîtra une fourchette de valeur. Mais il est tout aussi important que le dirigeant ait imaginé un « projet de vie » pour l'après cession ».

Mme Nathalie MARHOEFER - Expert-comptable.

Réinvestir dans un outil de travail plus performant ;

Remettre à jour des contrats commerciaux qui avaient été renouvelés oralement ;

Vérifier que vos fournisseurs sont toujours les plus compétitifs ;

Effectuer une opération de croissance externe ;

Passer d'une SARL à une SA pour optimiser fiscalement la transmission,...

Bref, mettre en œuvre toutes les actions qui vous permettront de rendre l'entreprise plus saine et plus attractive et qui de ce fait, intéressera davantage de repreneurs



Comment optimiser fiscalement votre cession ?

Le choix du repreneur (famille, salarié de l'entreprise ou tiers extérieur) est déterminant. Il doit intervenir tôt dans le processus de cession dans la mesure où il impacte le volet fiscal et donc les conditions financières de la vente. La méthode de transfert de propriété varie en fonction de la nature du repreneur. Il faut être vigilant au passage de la fiscalité d'entreprise vers la fiscalité personnelle.

• Bénéficiez de l'exonération des plus- values de cession

Les plus-values sont normalement imposées au taux de 27 % (16 % au titre de l'impôt et 11 % pour la CSG et la CRDS) mais les dirigeants de PME qui cèdent leurs titres et font valoir leurs droits à la retraite peuvent bénéficier d'une exonération totale ou partielle de l'impôt depuis janvier 2006 sous réserve de détenir les titres cédés depuis plus de six ans et de cesser leurs fonctions. Le départ à la retraite et la cessation des fonctions peuvent intervenir indifféremment dans les deux sens mais il ne devra pas s'écouler plus de douze mois entre les deux.

• Bénéficiez de l'exonération des droits de succession et de donation

La loi Dutreil de 2005 exonère des

PAROLE D'EXPERT

« Par la connaissance personnalisée de l'entreprise et de son dirigeant, le notaire est son conseiller privilégié tant dans la phase d'anticipation que de préparation à la transmission. Il l'accompagne dans la définition de ses objectifs personnels. Il l'aide, en concertation avec d'autres professionnels, à mettre en place la meilleure organisation patrimoniale, en vue de l'optimisation fiscale de la cession. »

Maître Eric CRENN – Notaire.

droits de succession ou de donation, les transmissions d'entreprises individuelles et de parts sociales ou d'actions à titre gratuit à hauteur de 75 % de leur valeur, sous réserve d'engagement de poursuite de l'activité et de conservation des titres.

Quelle que soit la solution future retenue pour la transmission de l'entreprise, les spécialistes conseillent de signer préventivement de tels pactes.

PAROLE D'EXPERT

« La législation fiscale en matière de cession/transmission est complexe et évolutive. Les conseils d'un avocat spécialisé en Droit Fiscal ayant une solide connaissance des entreprises permettront d'utiliser au mieux les avantages qu'offrent les textes fiscaux en vigueur. En fonction de l'organisation juridique de l'entreprise à céder (existence d'une holding ou non, d'une ou plusieurs sociétés opérationnelles) et des projets patrimoniaux ou professionnels du cédant après cession, l'avocat l'aidera pour obtenir le meilleur prix de cession, net dans « la poche » après optimisation fiscale. Un impératif : il faut s'y préparer très tôt, bien en amont de la date effective de la cession ».

Maître Filibert BOSSIS - Avocat en Droit Fiscal.

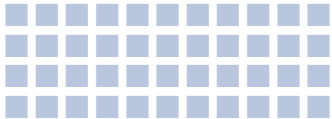
• Et l'ISF ?

La réalisation du patrimoine professionnel, normalement exonéré d'ISF, peut avoir un impact notable sur la nouvelle situation de l'ex-dirigeant à l'égard de l'ISF.

QUELQUES RÉFLEXIONS CLÉS

- Ne pas oublier les taxes incombant au repreneur, qui sont calculées à partir du prix de vente. Leur taux est fonction de la forme juridique de l'entreprise. Cette fiscalité est importante à prendre en compte, car pour le repreneur elle s'ajoute au prix de vente qui pourrait ainsi de ce fait, être revu à la baisse. Une planification préalable permet, dans certains cas, d'atténuer ces taxes, en passant d'une SARL à une SA ou une SAS.
- Les taux applicables en 2008 :
 - ISF : plancher 760 000 € de patrimoine.
 - Plus-value à long terme : 27 % (hors abattement).
 - Droits d'enregistrement :
 - Cession de fonds de commerce ou SARL/EURL : 3 % (après abattement de 23 000 €)
 - Cession de SA/SAS : 3 %, mais le droit est plafonné à 5 000 €.
 - Plus-value immobilière : 27 %.

Hors le plafonnement de l'ISF et le droit à restitution du dispositif dit du « bouclier fiscal » (limitation du taux d'imposition total à 50 % de ses



revenus), il existe de nombreux produits financiers permettant d'investir tout en sortant le capital du calcul du patrimoine personnel. Il est alors possible de neutraliser les limites d'assujettissement à l'ISF.

Ces réponses ne sont pas représentatives de l'ensemble des montages. Des solutions existent (démembrement des droits sociaux, apport à une holding, location-gérance...) mais leur mise en œuvre implique une préparation plus fine en amont.

PAROLE DE CÉDANT

« L'an dernier, nous avons finalisé la transmission familiale de notre entreprise. Deux ans nous ont été nécessaires pour passer le relais sereinement à notre fils. Les impacts fiscaux de la transmission sont loin d'être négligeables. Il faut impérativement s'entourer d'experts pour la définition des objectifs, l'état des lieux patrimonial, la définition d'un plan d'actions et d'un calendrier d'accompagnement à la mise en œuvre ».

M. Jean-Pierre ALANORE - Entreprise de bâtiment.



Le conseil de Reprendre en Bretagne®

Quelques années avant la date de cession envisagée, faites faire votre bilan patrimonial. La fiscalité ne doit pas conditionner la cession. La meilleure vente ne s'effectue pas en retenant la solution permettant de se soustraire au maximum d'impôts. La fiscalité dépend toujours d'un contexte, seuls des spécialistes (notaires, avocats...) sauront vous conseiller un montage optimisé.

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



Comment connaître la valeur de votre entreprise ?

L'évaluation de l'entreprise constitue un enjeu majeur dans toute transaction. En effet, en apportant au cédant une base de négociation et l'argumentaire qui la sous-tend, elle contribue directement à la fixation du prix de vente. En l'absence de formule « miracle » universelle, c'est un exercice difficile qui s'appuie, d'une part, sur la collecte d'informations et leur retraitement, d'autre part, sur le choix et l'application des méthodes les plus adaptées à l'entreprise.

• La collecte d'informations et leur retraitement

Vous devrez d'une part analyser le modèle économique de l'entreprise en auscultant ses trois moteurs essentiels :

- Ses marchés (taille, export, clients ou catégories de clients dominants, sous-traitance,...)
- Ses produits (produits propres, innovation, gamme,...)
- Ses ressources (hommes-clé, équipements, locaux, savoir-faire, politique commerciale et marketing, financements,...)

D'autre part, au-delà de la présentation comptable des comptes, vous devrez déterminer ses performances financières récurrentes.

Cette seconde étape s'appuie sur les liasses fiscales complètes et authentifiées (généralement les 3 dernières) et nécessite souvent des retraitements pouvant porter sur :

- Le bilan (immobilisations incorporelles, immobilier, crédit bail,...) ;
- Les comptes de résultat (ventilation exploitation/ exceptionnel, rémunération du dirigeant, loyer,...).

Bien évidemment, ces retraitements se font dans le respect des principes de cohérence et doivent prendre en compte les incidences fiscales.

Complétez votre analyse par l'examen des documents importants :

- réglementation ;
- statuts et derniers procès verbaux d'assemblées générales ;
- contrats commerciaux, de travail, d'assurances, baux,...

De plus, il est préférable de travailler sur des informations récentes et il vaut mieux surseoir à l'évaluation plutôt que de se fonder sur des éléments anciens qu'il faudra de toute façon actualiser.

Afin d'établir l'analyse la plus précise possible, tous ces éléments devront être examinés, étudiés, estimés soigneusement :

Éléments intrinsèques à l'entreprise	Éléments extérieurs à l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> • La valeur vénale des éléments de l'actif immobilisé • L'aptitude à produire des bénéfices • Les ressources humaines • Les risques liés à une forte dépendance de l'entreprise à son dirigeant (l'homme clé) • La structure financière • L'endettement • Les engagements hors bilan (crédit bail...) 	<ul style="list-style-type: none"> • L'activité (créneau porteur ou non) • La concurrence dans le secteur • La conjoncture économique générale • Les réglementations (évolutions de la législation)

Plusieurs méthodes sont possibles pour calculer la valeur d'une entreprise, vous devrez donc choisir une méthode adaptée au secteur d'activité et à l'entreprise.

• La valeur patrimoniale

Cette méthode vise à déterminer la valeur de marché du patrimoine de l'entreprise ; il est donc nécessaire de réévaluer les actifs d'exploitation et hors exploitation, car depuis leur entrée dans l'entreprise, ces biens ont pu prendre de la valeur ou en perdre.

Une fois ces éléments réévalués, vous déduirez les éléments du passif, eux-mêmes actualisés. Le résultat correspondra ainsi à l'Actif Net Corrigé (ANC) qui est la base de l'évaluation selon l'approche patrimoniale. Cette valeur patrimoniale constitue en général le prix plancher des droits sociaux vendus lorsque la société est bénéficiaire.

PAROLE D'EXPERT

« Fondées autour de 3 principales approches, les méthodes d'évaluation d'entreprise sont nombreuses et variées. Toutefois, selon les caractéristiques d'exploitation de l'entreprise, puis de son secteur d'activité, le conseiller du cédant, en lien avec son client, retiendra les méthodes les plus adaptées permettant de déterminer une fourchette de valeur servant de référence aux futures négociations. Cependant, attention à ne pas confondre une valeur qui résulte d'une estimation et le prix effectivement acquitté par le repreneur qui résulte du marché négocié ».

M. Pascal LEVENE - Ordre des Experts-comptables.

QUELQUES RÉFLEXIONS CLÉS

- **Ce n'est pas le dirigeant qui est évalué, mais l'entreprise.**
- Un regard extérieur et expert (cabinets de transmission / reprise, experts-comptables,...) est **le vrai garant d'impartialité et d'objectivité.**
- Le dirigeant n'ayant pas toujours conscience des points faibles de son entreprise, peut découvrir un **résultat d'évaluation inférieur à ses attentes.**
- **La valeur n'est pas le prix**, qui lui va dépendre d'éléments supplémentaires issus de la négociation (garanties, fiscalité, crédit vendeur,...).
- **Il n'existe pas de formule « miracle » universelle.**

Cependant, cette approche ne prend pas en compte l'ensemble des éléments incorporels de l'entreprise ainsi que son potentiel de développement, ce qui est primordial pour un repreneur.

• **La valeur de rendement**

Il s'agit de rechercher la rentabilité reproductible à court terme, hors éléments exceptionnels et dans les conditions habituelles de gestion et de fonctionnement.

Cette méthode se décline en plusieurs variantes, les plus utilisées étant :

- Le multiple de la capacité bénéficiaire,

PAROLE DE CÉDANT

« Dans la détermination de la valeur de l'entreprise, avec l'aide d'experts, nous avons croisé les différentes méthodes existantes. Cette valorisation s'est établie sur de multiples critères tels que : la stratégie particulière de l'entreprise, l'organisation interne poussée, le réseau créé (régional, national et international), le facteur humain qui présentait plusieurs « piliers », la spécificité du marché, le savoir-faire,... Mais les repreneurs prenaient aussi en compte notre particularité de sortie de redressement judiciaire qui a relancé l'entreprise de plus belle, mais qui peut faire peur. J'ai vendu en dessous du prix espéré, mais l'aide d'experts fût déterminante dans cette valorisation où il est préférable d'être accompagné d'un œil objectif ».

M. Jacques STINDEL - Création, Réalisation et Vente d'éclairages.

- Le goodwill ou le badwill,
- La méthode des flux qui fait intervenir les notions d'actualisation/capitalisation et un taux de risque variable.

• **La méthode comparative**

Cette méthode vise à mettre en perspective l'entreprise avec d'autres, présentant un profil le plus proche possible, et dont la valeur de transaction est connue.

La valeur théorique de l'entreprise est calculée d'après un barème ou un coefficient couramment observé dans le même secteur d'activité et dans la même zone géographique. Cette méthode est adaptée pour des cessions de commerce, pour lesquelles il existe des bases de données comportant un grand nombre de transactions.



Ces trois approches complémentaires mettent en évidence des écarts constitutifs de la valeur. Elles nécessitent toutes une bonne connaissance de l'entreprise. Chaque méthode a ses propres limites et il est conseillé d'utiliser un panachage de méthodes adaptées à l'entreprise.

PAROLE D'EXPERT

« La valeur sous-entend l'application de plusieurs méthodes, alors que le prix comprend une part de subjectivité, du côté du vendeur, comme du côté de l'acquéreur, avec une négociation et un marché. Sans méthode, c'est la subjectivité du vendeur qui prend le dessus et le prix n'a plus de rapport avec la valeur de l'entreprise. La synthèse d'éléments comme le marché, le positionnement, les qualités intrinsèques de la société, les facteurs positifs..., entraîne une prise de conscience du dirigeant et c'est un travail de professionnel. On ne peut évaluer une entreprise de transport sur les mêmes critères qu'une entreprise de BTP !

L'anticipation de la cession de son entreprise permet d'obtenir une valeur cohérente et un prix performé ».

Mr Félix JOLIVET - Expert en transmission d'entreprises, SYNEXTRANS.

Le conseil de Reprendre en Bretagne®

Le repreneur n'achète pas un passé mais **un futur** qui lui assurera un moyen d'existence et un retour sur investissement. Faites évaluer votre entreprise à sa juste valeur, **ne la surestimez pas**.

Le montant de l'évaluation qui sera retenu lors de la négociation avec le repreneur prendra en compte l'ensemble des actions menées dans le cadre du **plan de transmission** ainsi que les améliorations effectuées par l'entreprise.

Comment faire savoir que vous êtes vendeur ?

Vous êtes certain de vouloir céder votre entreprise ; vous l'avez faite évaluer ; vous avez pris les décisions de gestion nécessaires à sa cession dans les meilleures conditions. Vous avez également pris les dispositions pour optimiser votre patrimoine personnel et familial. Il vous faut passer à l'étape suivante : mettre en vente votre entreprise.

• Le dossier de présentation : un préalable nécessaire à la mise en vente de votre entreprise

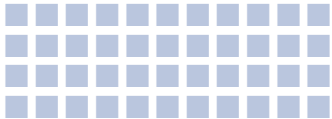
Base de la négociation future, le dossier de présentation permet aux repreneurs potentiels de **se faire une bonne idée de votre entreprise**.

Tous les éléments que vous avez collectés peuvent alors vous servir pour ce document qui **retracera l'histoire** de votre entreprise, **indiquera ses faiblesses** mais surtout mettra en évidence **son potentiel de développement et ses perspectives d'avenir**.

Ce dossier est **confidentiel**. Vous pouvez faire signer un engagement de confidentialité. Il peut présenter plusieurs niveaux d'information de votre entreprise en fonction du degré de confidentialité que vous souhaitez préserver lors des différentes étapes de négociation.

QUELQUES RÉFLEXIONS CLÉS

- Un dossier de présentation de l'entreprise est très utile pour faciliter la communication avec les repreneurs.
- **Simple mais bien structuré et argumenté**, il doit être réalisé par le chef d'entreprise avec l'aide de conseillers.
- **Adaptez si possible votre dossier au profil des repreneurs potentiels** : les candidats - personne physique ou personne morale, membre de la famille ou salarié de l'entreprise - n'ont pas tous besoin des mêmes informations.
- Les informations que vous divulguez au repreneur doivent être transmises dans le cadre d'**un accord de confidentialité**.
- Selon l'enquête OSEO : 28 % des cédants ont trouvé un repreneur grâce à leur **réseau professionnel**, 24 % par **relations personnelles** et 17 % grâce à **des cabinets de conseils spécialisés**.



Mais attention, vous devez **maintenir un climat de confiance** avec vos interlocuteurs. Les informations que vous fournirez à chaque étape doivent **être fiables et cohérentes** (et sans surprise au regard de celles que vous avez préalablement données).

Inutile de cacher vos « **petits secrets** », l'acquéreur et ses conseils finiront par les découvrir, ce qui pourrait remettre la négociation en cause ou vous mettre en situation de difficulté.

Par ailleurs, plus vous mettez d'éléments par écrit, plus la négociation se déroulera facilement.

En effet, ce dossier sera mis en regard **du business plan** de reprise que le repreneur aura rédigé. Vous pourrez alors discuter sur les bases concrètes et formalisées, ce qui permettra de laisser de côté les aspects subjectifs et affectifs de cette phase délicate.

• **Quelques précautions essentielles en terme de communication autour de votre projet**

Vous aurez vous-même trois cibles à privilégier en terme d'information avant tout processus de communication autour de votre projet.

PAROLE DE CÉDANT

« Le bon contact au bon moment ! Si la transmission s'inscrit dans la logique du cycle d'une entreprise, l'échéance n'est pas forcément programmée et peut varier en fonction des circonstances et des opportunités. Dans nos métiers d'accueil, nous sommes particulièrement sensibles aux individus et la dimension humaine a été primordiale. Nous avons découvert un professionnel compétent, avec lequel nous avons établi une réelle relation de confiance, qui nous a accompagnés, cédants et repreneurs, tout au long de la démarche ».

M. et Mme Yvon DIDOT - cédant d'un hôtel.

PAROLE D'EXPERT

« Le rôle d'un conseil en cession d'entreprise est d'apporter aux cédants son expertise et son réseau relationnel, lui permettant de cibler et de diffuser à bon escient, aux repreneurs potentiels, les informations pertinentes et vérifiées. Le dossier n'est communiqué que sous engagement de confidentialité, interdisant la transmission à tous tiers non autorisés ».

M. Philippe FLATRES - Agent immobilier (SNPI).

Famille et entourage proche :

Ils doivent être rapidement avertis de votre projet de transmission, mais vous devez les prévenir du niveau de



confidentialité qu'ils doivent maintenir autour de cette information.

Vos salariés (notamment les personnes clés) :

Vous seul pouvez décider à quel moment vous devez informer vos salariés. Ne communiquez pas trop tôt vers vos salariés, mais sachez les rassurer sur la pérennité de l'entreprise, si besoin.

Vos clients, fournisseurs, prestataires :

Là encore, de nombreux paramètres sont à prendre en considération et il n'y a pas de règle unique. La qualité de relation que vous entretenez avec ces interlocuteurs est cependant le premier critère de décision.

• Plusieurs options pour faire connaître votre projet de céder

Plusieurs options s'offrent à vous pour faire connaître votre intention de vendre votre entreprise.

Loin d'être exclusives les unes des autres, elles se complètent et peuvent être mises en œuvre en même temps ou successivement.

Votre choix se fera en fonction :

- du degré de confidentialité que vous souhaitez garder,
- de votre sensibilité à céder votre entreprise,

- de son incidence possible sur la négociation,
- de votre disponibilité à répondre aux premières questions des repreneurs.

Par l'intermédiaire d'un mandataire

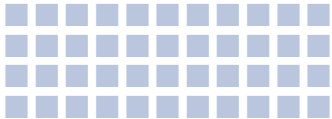
Il recherche activement un repreneur et négocie de façon plus ou moins étendue.

Vous définissez le moment auquel vous souhaitez rencontrer les candidats à la reprise de votre affaire.

Mais ayez soin d'être parfaitement informé de l'avancement des contacts et de garder la maîtrise des décisions.

Par vous même, en prenant des contacts discrets auprès de :

- votre réseau personnel
- du réseau Reprendre en Bretagne : Les Chambres de Commerce et d'Industrie de Bretagne et les professionnels bretons de la transmission-reprise (experts-comptables, cabinets d'affaires et de conseils, banques, avocats, notaires, agents immobiliers et association spécialisée) se sont regroupés au sein du dispositif « Reprendre en Bretagne® » pour vous accompagner efficacement, chacun dans son champ de compétences, dans les différentes étapes de votre cession et pour vous présenter et vous mettre en relation avec des repreneurs.



Reprendre en Bretagne® a ainsi mis en place un site internet (www.reprendre-bretagne.fr) permettant d'insérer une annonce de cession d'entreprise bretonne anonyme et sécurisée, et de recevoir des demandes de mise en relation de repreneurs (locaux, nationaux et internationaux).

Les CCI de Bretagne organisent par ailleurs en Bretagne des rencontres pour les entrepreneurs destinées à mettre en relation cédants et repreneurs.

Les autres acteurs consulaires et associatifs :

Les Chambres de Métiers et de l'Artisanat jouent un rôle spécifique d'accompagnement des entreprises artisanales ; elles ont mis en place une Bourse Nationale d'Opportunités Artisanales de couverture nationale : www.bnoa.net. De plus, l'association Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA) est également à votre disposition pour l'accompagnement et la mise en relation.

PAROLE D'EXPERT

« Le statut d'agent immobilier regroupe agents immobiliers, administrateurs de biens et mandataires en cession de fonds de commerce. Ces professionnels sont spécialisés en transmission d'entreprise ou de commerce et sont consultés par les cédants comme par les repreneurs. Les transactions, en règle générale, se font dans la discrétion et sans publicité ».

Mme Rozenn MAZE - agent immobilier FNAIM.

Fédérations et syndicats professionnels :

Certaines fédérations ou syndicats professionnels proposent un accompagnement à leurs adhérents ainsi qu'éventuellement une bourse d'opportunité d'affaires.

Medias professionnels ou spécialisés :

Il est essentiel de s'informer continuellement (internet, revue).



Le conseil de Reprendre en Bretagne®

Faire savoir que l'on est vendeur permet de se mettre pleinement dans la peau du cédant. Il ne faut pas trop anticiper car il faut pouvoir assumer ce positionnement en tant que vendeur. Mais il ne faut pas non plus attendre le dernier moment, car c'est une fois que l'on est identifié comme tel que des mises en contact peuvent avoir lieu. « Faire savoir qu'on vend, faire connaître ce que l'on vend, sans l'ébruiter ! ».

Quels sont les leviers de la négociation ?

L'ouverture des négociations est la phase la plus délicate de la transmission d'entreprise. Il s'agit donc de négocier avec le repreneur le prix de cession, ainsi que les conditions de la cession qui peuvent constituer des éléments importants de l'accord final. Il est donc impératif de prendre appui sur des professionnels, d'autant que le repreneur sera certainement lui-même accompagné.

De plus, c'est ici, si ce n'est déjà fait, que vous établirez des liens réels avec le repreneur et qu'une vraie relation de confiance doit naître

• Earn-out et crédit-vendeur

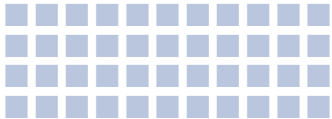
La fixation du prix de cession dépend de différents éléments tels que l'inventaire des stocks ou l'évaluation des immobilisations,... Au moment de négocier le prix de cession, deux moyens existent pour susciter la confiance du repreneur :

La clause d'Earn-Out ou de révision de prix, qui est une clause de complément de prix payé par le repreneur, révisable et indexée en fonction des performances futures de l'entreprise. Il peut donc s'agir d'un simple intéressement sur les performances à venir sur une période déterminée (CA, marges,...).

Le crédit vendeur où les parties s'accordent sur un prix dès la signature du protocole. Vous pouvez accepter qu'une partie de ce prix fasse l'objet d'un versement ultérieur par le repreneur, par contre, faites attention aux clauses telles que son montant, sa durée, son taux d'intérêt,...

QUELQUES RÉFLEXIONS CLÉS

- Signez **une lettre d'intention** avec le repreneur avant les négociations.
- **Si l'écart entre le prix demandé et celui proposé est important et notamment supérieur à 20 %**, cela laisse supposer qu'une des parties n'a pas pris en compte certaines données ou qu'elle s'appuie sur **des informations non fiables**.
- **Faites attention aux clauses de garantie** qui mettent l'acquéreur à l'abri de mauvaises surprises, mais peuvent avoir des retombées très concrètes sur vous.
- Pendant les négociations, le repreneur va effectuer les audits d'acquisition. Vous avez alors **une obligation générale d'information** et devez mettre toutes les pièces nécessaires à la disposition du repreneur ou de son conseil.
- **Ne donnez une exclusivité sur la vente de l'affaire que le plus tard possible.**



Ces clauses sont particulièrement pertinentes lorsque la période d'accompagnement par le cédant est assez longue (un an et plus) ou lorsque le prix demandé par le cédant est manifestement élevé.

Elles ont l'avantage de rassurer le repreneur et les financiers sur la confiance du vendeur dans son entreprise et sa continuité.

En effet, celui-ci reste financièrement impliqué après la cession, n'ayant pas récupéré l'intégralité des fruits de la vente. Ainsi, elles permettent de boucler des montages financièrement tendus. Mais elles comportent aussi, pour le vendeur, le risque de ne pas être payé intégralement si la reprise échoue. C'est pourquoi les conditions de ce type de clause doivent être étudiées et négociées avec soin (mode de calcul, résolution des litiges éventuels, durée, etc.). Elles devront donc être rédigées par un professionnel avec la plus grande attention.

• **Prise de participation dans la holding de reprise**

Vous pouvez proposer au repreneur de vous céder une participation dans la **holding de reprise** qu'il va constituer pour racheter votre entreprise. Cela améliorera la confiance de ses partenaires financiers et réduira son endettement. Ainsi, le repreneur acceptera plus facilement un prix jugé préalablement élevé.

De plus la participation dans une holding de reprise peut être pour vous

un excellent placement, avec **une sortie garantie à moyen terme**.

• **La trésorerie**

Le sort de la trésorerie d'entreprise peut faire l'objet de discussions délicates lors de la négociation. Dans l'hypothèse où cette trésorerie est particulièrement excédentaire, vous souhaitez peut être la récupérer partiellement ou totalement.

A première vue, le repreneur y trouve son compte car le financement global de l'acquisition est alors moins élevé. Mais il faut veiller à ne pas fragiliser la situation financière de l'entreprise, notamment en besoin en fonds de roulement.

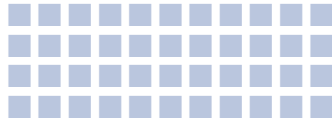
Vous devez également prêter attention aux conséquences personnelles que ce prélèvement pourra avoir en terme de fiscalité.

• **L'accompagnement**

Les conditions de l'accompagnement du repreneur par le cédant sont aussi très importantes

- Quelle durée ?
- Quelle rémunération ?
- Quel statut ?

Autant de questions à aborder en amont d'une signature. Ainsi, un cédant n'ayant pas encore atteint l'âge légal pour percevoir une retraite à taux plein peut désirer rester salarié de la société jusqu'à y prétendre, ou souhaiter (ce qui est possible en respectant certaines conditions) cumuler une activité de conseil indépendant avec un statut de retraité.



PAROLE DE CÉDANT

« Dès les premiers contacts avec le futur repreneur, l'accompagnement a fait partie de la négociation. La question principale qui s'est posée d'entrée de jeu a été celle du statut du cédant dans l'accompagnement. En accord bien sûr avec le repreneur, nous avons donc choisi de mettre en place un contrat salarié sur une période relativement courte de 3 mois pour ne pas trop peser financièrement sur l'entreprise et aussi permettre aux partenaires de l'entreprise, aux salariés, clients, fournisseurs,... de tourner la page assez vite » .

Cédant Anonyme.

Afin d'encourager l'accompagnement des cédants dans le transfert des savoir-faire et de l'expérience au sein de la toute nouvelle entreprise reprise, l'Etat a créé une prime de transmission. Elle est octroyée au cédant d'une entreprise commerciale, artisanale ou de service qui s'engage à réaliser une prestation de tutorat dans les premiers mois de la reprise.

La caisse du régime social des indépendants dont le cédant dépend, fournit les informations

complémentaires sur les

PAROLE D'EXPERT

«La négociation est la phase la plus délicate de la reprise d'une entreprise. Elle ne peut s'initier que lorsque vous avez bien « mûri » votre projet de cession et validé le réel intérêt de votre interlocuteur. Il est indispensable de lister tous les points à débattre car, si sur le prix, le débat peut être rapide, il risque d'être plus difficile sur les conditions de paiement, les clauses suspensives et de non concurrence ainsi que sur la délicate définition des garanties d'actif et de passif. A ce stade, faites-vous assister d'un conseil qui intègre l'ensemble des aspects sociaux, fiscaux et juridiques de votre cession. Evitez d'être en première ligne dans la négociation et laissez votre conseil défendre vos intérêts ».

Mme Anne GUILLERM - Expert en Transmission d'Entreprise, SYNEXTRANS.

conditions à réunir pour prétendre à cette nouvelle disposition.

Il restera encore à négocier la définition des garanties d'actif et de passif ainsi que les clauses de non concurrence si vous poursuivez une activité après l'entreprise vendue.

Le conseil de Reprendre en Bretagne®

L'action de votre conseil ou intermédiaire, durant la phase de négociation, est fondamentale. Néanmoins, pour prendre une décision finale, vous aurez besoin de vous sentir en confiance avec le repreneur et devez donc être présent pendant cette phase.

La transmission ne doit pas être subie par les parties, mais être issue d'un partenariat négocié et volontaire.



10 conseils pour réussir votre cession

1. Anticipez

Une cession se prépare de 3 à 5 ans en amont.

2. Soyez sûr de votre décision de vendre et de vos motivations

Vos démarches en seront simplifiées.

3. Ayez un regard objectif sur votre entreprise

Un examen critique permet de mieux préparer son entreprise à la vente. Mais la perspective d'une cession ne doit pas conduire à lever le pied ; au contraire, il est nécessaire de vendre une entreprise performante.

4. Informez et préparez votre entourage

Il existe peut-être un candidat potentiel à la reprise parmi vos proches. Par ailleurs, la cession de votre société impliquera un changement de vie et aura donc un impact sur vous et sur vos proches.

5. Informez-vous

Des réunions d'informations, des guides pratiques, le réseau des C(R)CI de Bretagne ainsi que des sites internet guideront vos décisions.

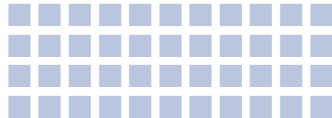
6. Entourez-vous de professionnels de la transmission-reprise

Des experts (experts-comptables, cabinets, avocats, notaires...) sont indispensables et vous accompagneront à toutes les étapes, que ce soit au niveau du diagnostic de votre entreprise, de la constitution du plan de transmission ou de la phase de négociation.

Parole de cédant

« A quel moment se décider de vendre ? Une cession est psychologiquement difficile ; on fait un pari, un changement de vie professionnel, familial,... La réussite de cette cession a tenu dans l'anticipation de mon départ et une bonne préparation en amont. Il faut toujours avoir le plus possible de cartes en main et s'entourer d'un maximum de conseils et d'experts, chacun a ses compétences. Enfin, il est préférable de choisir son repreneur pour une longue continuité de l'entreprise et non pour un chèque reçu. On laisse tout de même un passé important qui mérite un excellent futur ».

M. Gérard L'HOTELLIER - Equipement d'élevage.



7. Faites évaluer votre société en toute indépendance par un tiers extérieur

Une survalorisation de votre entreprise pourra vous faire perdre plusieurs mois dans le processus de cession.

8. Communiquez au bon moment

Lorsque la phase de préparation est terminée, vous pouvez communiquer sur votre projet de cession, la discrétion est nécessaire, mais il faut aussi vous donner les moyens de trouver un repreneur.

Déposez votre annonce sur www.reprendre-bretagne.fr

9. Analysez plusieurs dossiers et multipliez les rencontres avec les repreneurs

Dites-vous que votre successeur est parmi eux. Consacrez du temps aux candidats et faites-leur rapidement connaître vos décisions. Le processus est long, de 12 à 18 mois, donc faites leur gagner du temps.

10. Au final, rassurez vos salariés et partenaires

Annoncez vous-même la transmission à vos salariés et partenaires dès que le processus de cession arrive à son terme. Rassurez-les sur la poursuite de l'activité.

Parole d'expert

« Une fois le repreneur potentiel identifié, la réalisation des opérations de cession prend souvent six à douze mois. Sur cette période, le facteur temps est un élément essentiel : celui qui maîtrise le calendrier maîtrise la négociation. En amont, le cédant devra s'être entouré d'une équipe de conseils qui comprennent bien le contexte familial, l'environnement de l'entreprise, les motivations de chacun,... Les objectifs doivent être clairement fixés et les rôles bien définis. Durant tout le processus, le chef d'entreprise doit rester le chef d'orchestre. Il doit veiller à garder le recul nécessaire pour arbitrer les vrais enjeux, trancher rapidement, et déléguer à ses conseils les aspects techniques. Il est donc important d'avoir les bonnes compétences au bon moment pour ne pas perdre le tempo ! ».

Maître Bernard MARTINIER - Avocat en droit des sociétés.



Les aides aux cédants

• L'offre de service du dispositif «Reprendre en Bretagne®»

Le dispositif « Reprendre en Bretagne® » propose de nombreuses prestations pour aider les cédants à concrétiser leur projet.

Des conseils personnalisés :

Les conseillers entreprise des CCI et les professionnels de la transmission d'entreprise peuvent vous apporter des conseils précieux tout au long de votre démarche. Des prestations personnalisées, telles que le pré-diagnostic de votre entreprise, sont également proposées par les CCI.

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 transmission :

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

La bourse des entreprises :

Vous pouvez déposer sur le site Internet « www.reprendre-bretagne.fr » une offre pour la cession de votre entreprise. Les CCI de Bretagne et les professionnels de la transmission-reprise vous mettront en relation avec les repreneurs intéressés. Grâce au site, près de 200 entreprises industrielles et plus de 1000 entreprises de commerce ont déjà été vendues.

• Soutien aux cédants d'entreprises hôtelières

Le dispositif ORATEL est un dispositif spécifique pour la transmission des entreprises hôtelières. Il permet de bénéficier d'un diagnostic et d'une évaluation de votre entreprise, du soutien financier du Conseil régional de Bretagne pour la réalisation de ce diagnostic et d'un accompagnement dans vos démarches.



Le conseil de Reprendre en Bretagne®

Prendre contact avec les correspondants transmission-reprise des CCI de Bretagne pour connaître les éventuelles nouvelles dispositions en matière de soutien financier à la transmission. Ils vous informeront également sur les aides et dispositifs plus locaux.

Multipliez vos chances pour **céder** votre 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 céder dans les meilleures conditions votre entreprise.

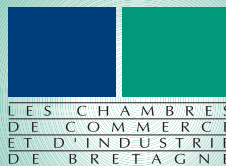


**1^{er} SITE
d'offres
d'entreprises bretonnes
à reprendre
en Bretagne.**

- › 3 000 repreneurs identifiés chaque année.
- › Gratuité du dispositif.
- › Accompagnement par un réseau de 120 partenaires professionnels de la cession.

Cédant d'une entreprise de couverture/charpente en Ile-et-Vilaine, 5 salariés.

"Après plusieurs tentatives infructueuses, je me suis tourné vers le dispositif "Reprendre en Bretagne®" proposé par les CCI. Inscription simple et gratuite, mise en relation rapide avec des repreneurs potentiels sélectionnés, conseils de professionnels... J'ai rapidement trouvé le bon repreneur. C'est rassurant de savoir qu'on laisse son entreprise entre de bonnes mains : autant pour soi que pour ses salariés."



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

* 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
E-mail : 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
E-mail : reprendre@cci-brest.fr

CCI de Morlaix

Pôle création / transmission - reprise
Tél. : 02 98 62 39 20
Site : www.morlaix.cci.fr
E-mail : reprendre@morlaix.cci.fr

CCI de Quimper Cornouaille

Tél. : 02 98 98 29 53
Site : www.quimper.cci.fr
E-mail : reprendre@quimper.cci.fr

CCI du Pays de Fougères

Tél. : 02 99 94 75 98
Site : www.fougeres.cci.fr
E-mail : reprendre@fougeres.cci.fr

CCI du Pays de Saint-Malo

Tél. : 02 99 20 63 24
Site : www.saint-malo.cci.fr
E-mail : reprendre@saint-malo.cci.fr

CCI de Rennes

Tél. : 02 99 33 66 66
Site : www.rennes.cci.fr
E-mail : reprendre@rennes.cci.fr

CCI du Morbihan

Tél. : 02 97 02 40 00
Site : www.morbihan.cci.fr
E-mail : reprendre@morbihan.cci.fr

LE RÉSEAU DES PARTENAIRES PROFESSIONNELS



La Conférence des Bâtonniers
de l'Ouest
www.ordre-avocats-rennes.com



Le SNPI Bretagne
www.snpi.com



Le Comité des Banques
de Bretagne de la fédération
bancaire française
www.fbf.fr



La Chambre FNAIM
de Bretagne
www.fnaim.fr



Le Conseil régional
des notaires
www.notaires-ouest.com



Le Syndicat des Experts
en Transmission d'entreprise
www.synextrans.com



L'Ordre des experts-comptables
de Bretagne
www.bretagne.experts-comptables.fr



Le CRA
www.cra-asso.org

Une bourse des entreprises à céder : www.reprendre-bretagne.fr