

REPRENDRE

UNE ENTREPRISE



GUIDE
2011 ► 2012

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



CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE
DE RÉGION
BRETAGNE

Les données recueillies dans les centres de formalités par l'INSEE ne couvrent pas l'ensemble des transactions du marché de la transmission et de la 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 comptabilisées puisque l'entreprise ne change pas de personnalité juridique.

Indépendamment des offres publiées, vous 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 engagée par les cédants.

Si vous avez besoin d'informations complémentaires, vous pouvez également consulter le site internet du réseau « Reprendre en Bretagne[®] » : www.reprendre-bretagne.fr ou contacter les correspondants Reprendre en Bretagne de votre CCI.

Pour arriver à destination, le suivi de certaines étapes est indispensable, laissez-vous guider.

Bonne lecture.

Le réseau « Reprendre en Bretagne[®] »

CHIFFRES CLÉS du réseau « **REPRENDRE EN BRETAGNE[®]** » 2011

Un réseau régional associant les CCI de Bretagne 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 :

- 9 000 visiteurs mensuels
- 1 400 offres de commerces/industries déposées/an
- 1 500 repreneurs industries/commerces identifiés/an
- Plus de 100 repreneurs formés annuellement

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.

EDITO

L'actualisation 2011 de l'étude sur les cédants d'entreprises engagée par la CCI de Bretagne montre que la transmission et la reprise d'entreprise de PME et TPE en Bretagne reste plus que jamais un enjeu majeur.

En effet, de 2011 à 2020, ce seront encore près de 7 700 entreprises bretonnes de 5 à 200 salariés (50 % du parc des PME de cette taille) et représentant 155 000 emplois directs (56 % des emplois) qui seront à reprendre en raison du départ à la retraite de leurs dirigeants.

Ce constat n'est évidemment pas sans incidence sur le maintien des savoir-faire et des centres de décisions en Bretagne, de même que sur la vitalité du tissu économique, des territoires et de l'emploi. La crise financière et le durcissement de l'accès au crédit ont lourdement pesé ces deux dernières années sur le marché des transactions (commerce et industrie). Toutefois l'année 2010 a vu le nombre de ces transactions croître de 0,9% par rapport à 2009, et cette tendance se confirme en 2011.

C'est pourquoi le réseau des CCI de Bretagne et les professionnels de la transmission et reprise d'entreprise, réunis au sein du dispositif « Reprendre en Bretagne® » poursuivent et renforcent leurs actions coordonnées, non seulement en facilitant la mise en relation des cédants et des repreneurs avec le site www.reprendre-bretagne.fr, mais aussi en redoublant d'effort en matière de sensibilisation, d'information et de formation du cédant comme du repreneur, contribuant ainsi à leur bonne préparation.

Aussi ce guide participe-t-il à votre réflexion et à votre préparation. Il vous sensibilise aux questions à vous poser dans le bon tempo, et pour lesquelles des réponses adaptées vous seront apportées par les chambres consulaires et les professionnels de la transmission-reprise.

Je souhaite que cet ouvrage vous accompagne efficacement dans votre projet de reprise d'entreprise et contribue à sa réussite.

Alain DAHER

*Président de la Chambre
de Commerce et
d'Industrie de Bretagne*



Sommaire

ÊTES-VOUS FAIT POUR REPRENDRE ?	3
Votre motivation	3
Votre entourage	4
Les compétences	5
Les moyens financiers	5
QUELLE EST LA RÉALITÉ DU MARCHÉ ?	6
Un potentiel important de PME à reprendre en Bretagne	6
Le profil des repreneurs : vos concurrents	7
COMMENT RÉUSSIR SUR CE MARCHÉ ?	9
S'adapter	9
Se former et s'informer	9
Comment démarrer sa recherche d'entreprise à reprendre ?	11
QU'EST-CE QUE JE RACHÈTE ?	12
Je rachète des actifs	12
Je rachète un fonds de commerce	12
Je rachète des titres	12
Quelle est la meilleure solution ? Racheter des titres ou un fonds de commerce ?	12
COMMENT DÉTERMINER LA VALEUR DE L'ENTREPRISE CIBLE ?	13
Un diagnostic pour mieux déterminer la valeur	13
Les éléments importants de l'évaluation	14
QUELLE FORME LA NÉGOCIATION PREND-ELLE ?	16
La négociation proprement dite	16
Les accessoires du prix	17
La finalisation de la négociation	18
COMMENT FINANCER LA REPRISE ?	19
Les financements	19
Le business plan	20
Les banquiers et investisseurs	20
ET APRÈS LA REPRISE ? LES ACTIONS PRIORITAIRES À ENGAGER	22
Rassurer les salariés	22
Poursuivre et développer les liens avec l'environnement et la clientèle	22
LES 7 BONS CONSEILS POUR RÉUSSIR VOTRE REPRISE	24
LES AIDES AUX REPRENEURS	26
QUELQUES SITES INTERNET NATIONAUX QUI PEUVENT VOUS ÊTRE UTILES !	30
NOTES	32

ÊTES-VOUS FAIT POUR REPRENDRE ?

On ne peut pas attribuer la réussite d'une reprise d'entreprise aux seuls facteurs économiques et financiers. Votre motivation, votre personnalité et vos compétences sont des conditions indispensables au succès de votre projet. Choisir de devenir chef d'entreprise, c'est adopter un nouveau mode de vie qui doit être en adéquation avec vos objectifs personnels, votre famille, et ce à quoi vous aspirez. Avant de vous lancer dans des démarches souvent longues et difficiles, posez-vous les bonnes questions afin de vous assurer que vous avez le profil d'un bon repreneur.

Votre 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'abord d'une démarche 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 et 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 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 TPE ou de PME.



Parole d'expert :

Pour réussir sa reprise d'entreprise, il est capital que le repreneur s'interroge sur son degré de motivation et d'implication personnelle, ses compétences et expériences professionnelles, le niveau d'apport personnel engagé, les secteurs d'activités recherchés. L'accord préalable et le soutien de sa famille dans un tel processus de changement de vie est également à prendre en compte.

Le repreneur devra s'entourer également des compétences de professionnels à toutes les étapes du processus de reprise. Une fois enclenché, le repreneur devra en faire un métier à temps complet.

M. Pierre DUIGOU

Association Cédants et repreneurs d'Affaires (CRA) Quimper Cornouaille

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.

D'après l'enquête 2007/2010 de L'Observatoire Permanent des porteurs de projet CCI-EEF/ « OpinionWay », prenant appui sur plus de 7 700 porteurs de projet de reprise d'entreprise, originaires de toutes les régions françaises, on constate que :

- 31 % des porteurs de projets souhaitent reprendre une entreprise de 1 salarié seulement,
- 39 % de 2 à 5 salariés,
- 13 % une entreprise avec plus de 6 salariés,
- 18 % veulent rester seul.

Cette étude montre également que 48 % des porteurs de projet ont dans l'intention de reprendre seul, 19 % avec un ou plusieurs associés et 8 % avec un ou plusieurs membres de la famille, 25 % avec leur conjoint.

Lorsqu'on interroge ces porteurs de projet de reprise, reprendre est avant tout :

- Créer sa propre activité (66 %)
- Développer une entreprise en termes d'emplois et d'investissement (34 %)

Le projet de reprendre une entreprise pour ces porteurs de projet est avant tout :

- Un plaisir, un moyen de se réaliser
- Le goût, le besoin d'être indépendant
- Un moyen de gagner sa vie, de travailler
- Un défi, un challenge
- La possibilité de gagner plus
- Sortir du chômage

Les trois principaux critères de recherche des porteurs de projet pour la reprise d'une entreprise sont (par ordre d'importance décroissante) :

- Le secteur d'activité
- L'emplacement géographique
- La santé financière de l'entreprise

Ensuite viennent les équipes et l'organisation de l'entreprise.



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.

Votre entourage

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, expliquer votre projet et rechercher le consensus.

N'hésitez pas à faire assister votre famille à une réunion d'information au sein de votre CCI sur la reprise d'entreprise (voir les dates des réunions sur le site Internet « Reprendre en Bretagne[®] »).

Il faut avoir en tête qu'un impact à la hausse sur les revenus (donc sur le « train de vie ») pendant les premiers mois, voire les premières années, n'est pas assuré : reprendre une entreprise est un investissement à long terme.

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 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.

Par ailleurs, des référentiels à destination des entrepreneurs, mixant conjoncture, capacité et aptitudes existent et permettent une auto-évaluation. N'hésitez pas à procéder à cet exercice pour approfondir vos points forts mais aussi révéler vos points faibles.

Vous trouverez plusieurs tests d'auto-évaluation sur le site des CCI : www.cci.fr / rubrique Créateurs et repreneurs / Page « A vous de jouer ».

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. Dans la situation de crise financière actuelle, les banques reviennent à une situation plus « normée » et ne s'engagent que si l'apport personnel est proche de 30%. 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 donc 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 :

Après une carrière professionnelle m'ayant conduit à occuper différents postes de management dans des groupes industriels, j'ai entrepris de reprendre une entreprise. Ce choix correspondait à ma volonté de concrétiser un souhait ancien : être autonome dans la direction de ma propre société. Lorsqu'on s'engage dans un processus de reprise, le temps de la réflexion est primordial, et le support de l'entourage est essentiel. J'ai validé avec mes proches et mes partenaires que nous partageons la même vision et les mêmes bases de réflexion. J'ai validé ma motivation et ma préparation à la reprise d'entreprise en suivant une formation complémentaire à l'ESC Bretagne Brest. Cette formation m'a permis de prendre du recul et de bien établir mes certitudes. J'ai repris la société JONCOUR COLIN, une TPE à ma portée financière, qui ne demandait qu'à redémarrer. Chaque reprise d'entreprise est une aventure humaine particulière. Pour ce qui me concerne, elle m'a permis d'atteindre un plein épanouissement personnel.

M. Jean-François CHEDOTAL
Repreneur société JONCOUR-COLIN

Le conseil de Reprendre en Bretagne®



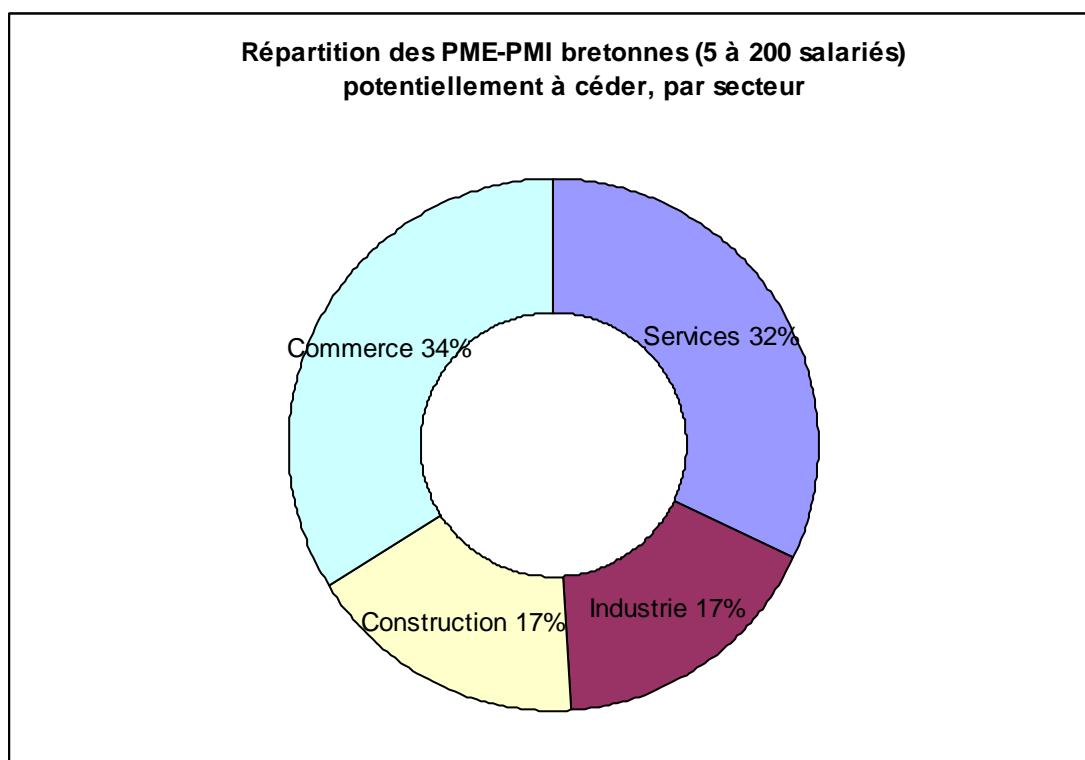
« N'hésitez pas à participer aux réunions et manifestations organisées par les CCI de Bretagne. Elles participeront à votre réflexion et vous permettront de rencontrer des experts mais aussi des repreneurs à différentes étapes de la démarche, avec lesquels vous pourrez confronter vos expériences ».

QUELLE EST LA RÉALITÉ DU MARCHÉ ?

Le papy boom n'épargne pas les dirigeants d'entreprises. Une très grande partie d'entre eux arrivent à l'âge de la retraite. Le nombre d'entreprises de 5 à 200 salariés susceptibles de changer de main d'ici 2020 en Bretagne est évalué à 7 700, impliquant de l'ordre de 155 000 emplois. Ces transmissions à venir mettent donc en jeu plus de 15 000 emplois chaque année. En ces temps de crise, il peut sembler plus difficile de trouver une affaire à reprendre, de financer l'acquisition et de pérenniser l'entreprise. Cependant, selon les chiffres, la crise n'a pas impacté le nombre d'offres de cession. Le marché de la transmission-reprise a retrouvé des repères crédibles et sécurisés tant au niveau des prix de cession (plutôt à la baisse) que des conditions d'accès au financement (garanties et apports personnels renforcés). La principale difficulté rencontrée par les repreneurs reste encore à appréhender le potentiel de développement des entreprises en vente dans une période encore incertaine.

Un potentiel important de PME à reprendre en Bretagne

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



Après des premiers travaux publiés en 2005, la CCI de Bretagne a procédé à la réactualisation de l'étude sur les cédants d'entreprise sur la base de fichiers d'entreprises 2011 fournis par chaque CCI. Cette nouvelle étude évalue à 7 700 le nombre de PME-PMI de 5 à 200 salariés potentiellement à céder d'ici 2020, sur la base de dirigeants âgés de 55 ans et plus en début de 2011. La majorité des entreprises bretonnes potentiellement 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.

Le profil des repreneurs : vos concurrents

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

La CCI de Bretagne, dans le cadre d'une étude réalisée à partir des profils de repreneurs déposés en 2010 sur le site www.reprendre-bretagne.fr (au nombre de 1 400, dont 900 repreneurs Commerce et 500 repreneurs Industrie), a pu établir le profil 2010 des repreneurs potentiels en Bretagne.

C'est ainsi que le repreneur potentiel (2010) en Bretagne présente les caractéristiques générales suivantes :

- **Il est jeune** : de 41 à 45 ans, que ce soit un repreneur commerce ou un repreneur industrie
- **C'est un homme** : 73 % des repreneurs commerce et 94 % des repreneurs industrie
- Il est en possession **d'un apport personnel** de plus de 75 K€ pour plus de 71 % des repreneurs industrie (37 % déclarent plus de 150 K€) et de moins de 60 K€ pour 59 % des repreneurs commerce.
- **Il a recours au financement bancaire.**
- Tout comme la population active bretonne dans son ensemble, les repreneurs bretons ont des **niveaux de formations initiales élevés** : 50 % des repreneurs commerce sont en possession d'un diplôme supérieur ou égal à BAC+2, contre 70 % s'agissant des repreneurs industrie.
- Comme pour l'ensemble de la France, **les repreneurs bretons sont expérimentés** (67 % de repreneurs commerce ont une expérience de plus de 11 ans, contre 80 % s'agissant des repreneurs industrie).

Cette étude est téléchargeable sur le site www.bretagne.cci.fr.

Par ailleurs, on constate en Bretagne :

- **Plus de transmissions familiales** : 12 % dans les activités industrielles et de services aux entreprises (France : 9 %) ; 7 % dans les commerces de détail (France : 4 %) ; 6 % dans le tourisme (France : 1 %)
- **Des reprises d'entreprises par personnes morales** représentant 25 % des transmissions de PME accompagnées par les banques, ce qui est équivalent à la moyenne nationale.
- **Plus de cédants qui accompagnent les repreneurs dans les premiers mois de la reprise d'entreprises, notamment dans le commerce et le tourisme.**

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.

Parole d'expert :

La crise freine-t-elle les transmissions ? La crise économique et financière impacte presque tous les secteurs et le marché de la transmission d'entreprise n'y échappe pas. Il y a moins de transactions car beaucoup de dirigeants en effet mettent en suspens à court terme leur projet de cession espérant obtenir un meilleur prix après la crise. Or la reprise sera moins subite que la survenue de la crise, si bien qu'espérer revoir très vite des niveaux de prix de ces dernières années est illusoire. Seules quelques rares entreprises non touchées pourront tirer leur épingle du jeu provoquant la surenchère d'offres. Les cessions engagées sont un peu plus longues, les vendeurs ne souhaitant pas trop perdre et les repreneurs étant plus vigilants quant au potentiel de l'entreprise, les financements étant devenus plus difficiles à obtenir. Les repreneurs auront dans la négociation d'autant plus de pouvoir que l'entreprise sera en difficulté. La crise amplifie les obstacles et contraintes mais elle offre aussi de belles opportunités de reprise.

Mme Marylène ETIENVRE
ACO – Membre Synextrans

Quelques données clés...

- ☒ Six cessions sur dix sont dues à un départ à la retraite de l'ancien dirigeant.
- ☒ 11% des cessions surviennent suite à la maladie ou au décès du dirigeant
- ☒ 27% des cessions relèvent d'une décision de type :
 - Changement d'activité (6%)
 - Ordre économique (redistribution de capital, prise de plus value,...) (21%)
- ☒ 59 % des repreneurs sont extérieurs à l'entreprise, ils sont soit des personnes physiques (souvent d'anciens cadres dirigeants de grands groupes), soit d'autres entreprises.
- ☒ Les autres repreneurs (41%) sont issus de l'entreprise :
 - En majorité des salariés 32 % pour les PME...
 - Des héritiers : 9% dans les entreprises industrielles et de services, mais 12% en Bretagne, 4% dans le commerce de détail, mais 7% en Bretagne, 1% dans le tourisme mais 6% en Bretagne.



Parole de repreneur :

Dans la conjoncture difficile que nous traversons aujourd'hui dans le monde agricole, j'ai cherché à conforter la reprise d'une entreprise d'élevage bovin que j'ai effectuée en 2008 par une opération de croissance externe dans l'équipement des élevages de porcs.

La deuxième entreprise dans laquelle j'ai investi est complémentaire par les métiers et par l'investissement commercial.

Mon objectif était de sécuriser les premiers investissements effectués par des moyens industriels supplémentaires exploitables immédiatement et finançables avec l'aide de la banque, tout en respectant les critères d'endettement.

Toute la dynamique de croissance apportée par la reprise d'entreprise résulte d'une action pensée, financée et sécurisée.

M. Jean-Luc LE GUENIC

Repreneur de Frigelaît / Coquelin Matériel



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(e) 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, surtout en période de crise. 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(e) 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.

Il y a majoritairement des TPE à reprendre. Même en révisant ses ambitions en matière d'objectifs, on peut dénicher une entreprise en adéquation avec ses souhaits. Rien n'empêche de commencer petit et de grandir par la suite ! Il peut être utile de faire appel à un consultant spécialisé ainsi qu'aux chambres consulaires (CCI et CMA) pour vous accompagner dans l'approche et la reprise d'une TPE. La reprise d'une TPE sera d'autant moins risquée que vous êtes préparé(e) culturellement à ce type d'organisation.



Parole de repreneur :

Riche d'une expérience de plus de 20 ans dans le secteur de l'hôtellerie, c'est tout naturellement que j'ai choisi d'acquérir un hôtel bureau.

Ma phase de recherche a duré environ 6 mois et j'ai étudié 3 dossiers avant de faire un choix définitif.

Aidée et soutenue par divers organismes dont la CCI, les démarches d'acquisition de l'établissement choisi se sont enchaînées très rapidement.

En définitive, le plus délicat aura été la recherche d'une entreprise et l'étude de sa viabilité sur le long terme.

Mme Sylviane DELBOS
Hôtel le TERMINUS à Auray

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 « 5 Jours pour 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 (formation dans l'objectif d'une reprise d'entreprise familiale).

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.

En matière de formation, deux grands axes sont mis en avant :

- Le processus d'acquisition proprement dit, avec ses différentes étapes, l'évaluation, le diagnostic, le montage juridique et financier, la négociation, le fonctionnement du marché et de ses acteurs.
- La gestion de l'entreprise après son acquisition, qui couvre les savoir-faire et les savoir-être que le futur dirigeant aura à mettre en œuvre dans l'entreprise acquise.

L'éventail des formations est large, de quelques heures à plusieurs mois. Prenez contact avec votre chambre de Commerce et d'Industrie pour repérer les formations qui vous conviennent le mieux.

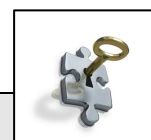
Il est à noter que pour la reprise d'une entreprise artisanale, un stage de préparation à l'installation est obligatoire. Renseignez-vous auprès de votre Chambre de Métiers et de l'Artisanat.



Parole d'expert :

Dans une phase de reprise, le vrai talent du repreneur, futur chef d'entreprise, est de savoir s'entourer et de se faire conseiller. C'est pourquoi, après avoir vérifié que les objectifs du repreneur étaient bien en adéquation avec les capacités et les contraintes de l'entreprise cible, le rôle du mandataire consiste à défricher les approches administratives, juridiques, réglementaires et financières du projet. Ainsi le futur chef d'entreprise conserve la liberté et la disponibilité de se consacrer pleinement et véritablement à son activité. Le mandataire se doit donc d'être présent à chacune des étapes importantes de l'avancée du dossier afin de jouer ce rôle d'accompagnement et de conseil.

M. Bruno PERES
Mandataire



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, les syndicats professionnels, les fédérations... En ne négligeant aucune piste, vous débutez peut-être une perle rare sur un marché moins visible que d'autres.
- ☒ Rapprochez-vous de conseillers ou d'experts pour conforter votre projet. Intégrez la composante temps : il faut plusieurs mois avant de connaître le marché de la transmission-reprise et bien davantage pour commencer à en maîtriser les rouages.

Comment démarrer sa recherche d'entreprise à reprendre ?

- Quels contacts prendre pour démarrer votre recherche ?

Il est important d'être accompagné(e) et conseillé(e) 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.

- Comment cibler sa recherche ?

Pour qu'une recherche soit efficace, il faut déterminer au départ un certain nombre de critères de sélection prioritaires : secteur d'activité, zone géographique, taille de l'entreprise (chiffre d'affaires, effectif...), apport financier.

- Quels sont les outils à la disposition pour faciliter la recherche ?

Un site internet créé par les CCI de Bretagne et leurs partenaires regroupe les annonces d'entreprises à reprendre au niveau régional qui peuvent être sélectionnées par secteur d'activité et par zone géographique.

L'adresse est la suivante :

www.reprendre-bretagne.fr

- Quels salons visiter ?

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, organisés sur l'ensemble du territoire breton par les réseaux consulaires notamment « Les Rencontres pour l'Entreprise ».

Ces manifestations vous permettent de vous tenir informé(e) de l'actualité et de prendre contact avec les acteurs de la reprise d'entreprise. Pensez également à activer votre réseau social et professionnel.

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. »



QU'EST-CE QUE JE RACHÈTE ?

Racheter une entreprise, c'est quoi au juste ? Il y a trois façons principales de reprendre une affaire.

Je rachète des actifs

C'est-à-dire des équipements, des contrats, des stocks appartenant à l'entreprise qui vont me servir à lancer ma propre activité. Aucune formalité n'est à remplir. Le simple paiement de ces actifs suffit. Attention de bien s'assurer qu'il s'agit d'une vente d'actifs et non d'activité (qui elle, est fiscalisée).

Je rachète un fonds de commerce

Dans ce cadre, je rachète une activité avec tous les éléments nécessaire pour la mener. Je ne suis pas engagé(e) par les contrats passés par l'entreprise, sauf certains qui sont automatiquement transférés :

- les contrats de travail avec tous les droits qui y sont attachés
- le bail commercial
- les contrats d'assurance.

Le stock est à racheter à part, pour des questions de traitement de la TVA.

Dans cette forme de rachat, il y a discontinuité de la personne morale ; de ce fait, les conséquences juridiques du passé de l'entreprise, positives ou négatives, ne rattraperont pas le nouveau dirigeant repreneur.

Je rachète des titres

Dans ce cadre, je rachète les actions ou les parts de la société cible. Dans cette forme de rachat, il y a continuité de la personne morale. De ce fait, le nouveau propriétaire des titres devra supporter les conséquences futures du passé de l'entreprise (positives ou négatives). Pour se protéger de telles conséquences, une garantie d'actif et de passif (GAP) est généralement exigée par le repreneur.

Quelle est la meilleure solution ? Racheter des titres ou un fonds de commerce ?

Il n'y a pas de meilleure solution. Les deux derniers types de rachat possibles d'activités présentent chacun des avantages et des inconvénients. En plus de ces deux formes les plus courantes, d'autres solutions existent :

- La location-gérance d'un fonds de commerce
- Des opérations sur le capital de la société

Contactez votre CCI pour plus d'informations (coordonnées fin de guide).

COMMENT DÉTERMINER LA VALEUR DE L'ENTREPRISE CIBLE ?

Une des préoccupations principales du repreneur est de payer l'entreprise à son « juste prix ». Ce dernier est fixé en fonction d'un prix de marché et des éléments retenus dans le cadre d'un processus de négociation. Pour déterminer ce « juste prix » et ne pas surpayer l'entreprise, le candidat repreneur doit s'interroger.

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. Celui-ci vous permet de vous faire une idée de l'activité et des caractéristiques principales de l'entreprise (taille, évolution, effectifs,...). 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.

Parole d'expert :

Le vendeur, par méconnaissance des bases de l'évaluation, et leurs conseils surévaluent souvent la cible. Le repreneur, doit donc prendre contact très rapidement avec un professionnel de l'évaluation d'entreprises qui va pouvoir analyser objectivement l'évaluation du vendeur et de ses conseils pour arriver à un « juste prix ». On constate une perte de temps importante à cause d'évaluations fantaisistes qui font trainer la négociation et qui peuvent ne pas aboutir. Il faut être patient et savoir laisser passer une affaire trop chère, quand la compétition est trop inégale et le potentiel de création de valeur trop faible, au vu des risques du montage financier nécessaire. En final, on peut dire que c'est le vendeur qui choisit l'acheteur, mais, c'est l'acheteur qui définit le prix.

M. Philippe DE PRÉVILLE
Expert-comptable KPMG

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,...)

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

- L'approche patrimoniale
Elle vise à évaluer les actifs de l'entreprise (ce qu'elle possède) et à en soustraire la valeur de ses dettes pour obtenir la situation nette.
Cette méthode ne prend pas en compte le fait que l'entreprise soit ou non en perte ou que l'entreprise soit ou non sur des marchés prometteurs.
- L'approche par la rentabilité (ou rendement)
Elle vise à estimer la capacité de l'entreprise à dégager des bénéfices et à en déduire sa valeur en tenant compte des risques de non réalisation de ces bénéfices.
- L'approche du marché (dite comparative)
Elle vise à mettre en perspective l'entreprise avec d'autres de profils identiques ou proches et dont les transactions sont connues. Cette méthode est prioritairement adaptée aux cessions de commerce.

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 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 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 attacherez à vous assurer de l'intérêt économique de l'entreprise et de ses capacités de développement potentiel.



Parole de repreneur :

Le prix de vente est différent du montant de l'évaluation de l'entreprise, car il résulte tant d'éléments accessoires du prix que de la rencontre entre une offre et une demande. Toutefois pour procéder à la détermination de cette valeur, il convient d'analyser le capital humain de l'entreprise, les compétences des salariés, les hommes clés, mais aussi d'appréhender le climat social. Il faut aussi évaluer les immobilisations pour vérifier leurs vraies valeurs et les besoins de l'entreprise, afin d'assurer sa pérennité à l'issue de la reprise et d'anticiper son potentiel de développement.

M. Gabriel BROUSSE

Repreneur d'une entreprise de transport



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®. »

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,...).

La négociation proprement dite

Il n'y a pas de « méthode type » concernant la négociation. Cela va dépendre beaucoup des deux parties (repreneur et cédant) en relation. L'engagement de confidentialité est le premier acte de rapprochement des parties. Il n'est pas question de prix à ce moment là, mais bien d'accès à l'information. C'est lors de vos premiers échanges avec le cédant et de l'accès à ces informations, que doivent apparaître une relation de confiance et les futurs éléments de la négociation. Une fois que le désir d'entamer sérieusement les négociations se fait ressentir chez les deux parties, **la lettre d'intention est signée (1^{er} acte juridique)**. A ce stade, les intentions de chacun ainsi que le mode opératoire (montage de la cession et de la reprise) doivent être connus.



Parole d'expert :

La condition sine qua non d'une négociation réussie est la transparence. Chacune des parties doit avoir l'ensemble des éléments en sa possession sous peine de partir sur de fausses bases. Deuxièmement, les informations échangées dans la négociation doivent correspondre au mieux aux attentes du cédant et du repreneur. Hors, dans ce cas précis, le cédant avait surévalué son entreprise. Un audit transmission réalisé au préalable, aurait sans aucun doute permis au cédant de mieux évaluer son entreprise, de mieux cerner ce qu'il avait réellement à offrir et ses propres contraintes. Surtout lorsque la situation du cédant est telle qu'il souhaite rester comme salarié de l'entreprise au delà d'une simple période de biseau, ce qui était le cas. Vendre ne constitue donc pas forcément une rupture avec son entreprise pour le cédant, ni une rupture avec le cédant pour le repreneur. Loin s'en faut puisque, dans ce cas, le nouveau dirigeant profitera plus longtemps du savoir-faire du cédant. Dans ce cas, la cession s'est assortie d'un projet nouveau pour l'entreprise, dans lequel le cédant est resté partie prenante à une autre fonction, à la plus grande satisfaction du repreneur.

Mme Michelle PERRIER

Coach en management d'entreprises



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 (d'actifs ou de passifs) 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 (ou d'enregistrement)** : 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.

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(a) seul(e) à avoir besoin d'être conforté(e) dans votre choix. Le cédant va consacrer du temps à analyser votre projet. Vous devez donc également être transparent(e). 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,...



Parole de repreneur :

Dans tout le processus de négociation, il est bien d'être accompagné et de pouvoir compter sur une personne de confiance qui facilitera le lien entre le cédant et le repreneur car il est parfois délicat d'obtenir les informations que l'on souhaite. C'est un appui dans la négociation avec le cédant mais aussi dans la préparation du projet notamment lorsque la recherche de financements s'avère longue et difficile.

M. Stéphane LE ROUZÈS

Repreneur d'une entreprise de mareyage

La finalisation de la négociation

Une fois ces éléments négociés, une promesse pourra être signée, l'engagement sera ferme et les contours de la reprise 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.



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. »

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, pour des reprises de plus petites entreprises (CA < 200K euros), l'option de rachat avec endettement personnel mérite d'être étudiée attentivement car elle bénéficie d'avantages fiscaux (déductibilité des intérêts d'emprunts) spécifiques.

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) ou les interventions de structures associatives sous forme de prêt d'honneur (Plateformes d'Initiative Locale,...). Le crédit vendeur n'est en revanche à considérer que par défaut. En effet, 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.	Critères financiers guidant l'analyse des financiers	• Un Business Plan argumenté avec les prévisions d'activités et de rentabilité.
	• Crédits bancaires : 50 à 60 %.		• Rapport entre les frais financiers et l'EBE inférieur à 50 %.
	• Autres (crédit vendeur, capital développement, prêt d'honneur) : 5 à 20 %.		• La charge de remboursement de la dette de reprise n'excédant pas 70 % de la CAF.



Quelques réflexions clés...

- Droits d'enregistrement pour l'acquisition d'un fonds de commerce ou artisanal :
 - ♦ 3% du prix d'acquisition avec abattement de 23 000 euros sur le montant d'achat (si valeur du fonds < 200 000 euros)
 - ♦ 5% si valeur du fonds > 200 000 euros
- Droits d'enregistrement dus en cas d'acquisition d'actions ou de parts sociales : 3% (hors société à prépondérance immobilière). Ces droits sont plafonnés à 5 000 euros en cas de cession à titre onéreux d'actions de sociétés non cotées. La cession de parts sociales (SNC, SARL, EURL) sont, quant à elles, soumises au droit d'enregistrement de 3 % après abattement de 23 000 euros. Cet abattement est proratisé en proportion de la part de capital transmise.
- Jusqu'au 31 décembre 2011, les personnes physiques (associés qui souhaitent acquérir des titres de la société dans laquelle ils travaillent) qui souscrivent un emprunt pour acquérir des parts sociales ou des actions de sociétés non cotées ont droit (sous condition) à une réduction d'impôt égale à 22 % (à compter du 01/01/2011) des intérêts payés (avec limite annuelle). (CGI, art. 199 terdecies – 0B ; BOI 59-II-09 ; PF 107)

Pour en savoir plus : www.apce.com

Le business plan

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

Parole de repreneur :

La première étape, après avoir réalisé le business plan, a été pour moi de travailler avec mon expert-comptable, pour cerner à la fois le financement et les besoins de trésorerie. A partir de là, j'ai fait le point sur mes propres apports, recherché tous ceux qui étaient prêts à m'accompagner financièrement: la plate-forme Rennes Initiative et le fonds BRIT, le réseau Entreprendre Bretagne, les organismes professionnels qui étaient prêts à investir dans mon activité : l'ADELIC (Association de Développement de la Librairie de Création) et le CNL (Centre National du Livre) et pour le complément, j'ai contacté les partenaires bancaires.

M. Dominique FREDJ

Repreneur de la librairie Le Failler à Rennes



Parole d'expert :

Lorsqu'un repreneur vient voir un banquier pour lui présenter son projet, il a forcément bien travaillé tous les chiffres ; l'analyse de l'entreprise cible, les besoins de financement et le prévisionnel.

Avant même l'étude des éléments financiers, je me base sur mon entretien avec le repreneur, celui-ci est primordial pour la suite. A-t-il clairement exposé ses motivations, son plan pour cette entreprise ? A-t-il les compétences humaines et techniques pour développer sa stratégie ?

L'analyse des chiffres m'assurera enfin que son projet est bien réaliste. La cohérence de l'ensemble de ces éléments sera déterminante pour l'accord d'un financement.

Mme Corinne LE GOFF

Société Générale Rennes, représentant du Comité des Banques de Bretagne de la fédération bancaire française



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®. »

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(e) 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 court 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(e).

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

Il est essentiel de vous rapprocher de 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 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(e) face aux décisions que vous aurez à prendre.

Parole d'expert :

Pour la réussite de la reprise, il est nécessaire que la « greffe » repreneur – entreprise, ses composantes et ses partenaires, prenne. Le repreneur devra, en outre, se consacrer à l'écoute et au dialogue, afin de « donner confiance » :

- aux salariés, en exposant clairement ses choix d'organisation et en expliquant sa stratégie pour l'entreprise,

- aux partenaires habituels, sous-traitants, clients et fournisseurs,

- aux banques et partenaires financiers de la reprise, par une information régulière (tableaux de bord, suivi du déploiement du plan stratégique de reprise), notamment en cas de fléchissement éventuel (et classique) lors de la première année.

M. Jean-Paul EYRAUD

Expert-comptable, représentant de l'Ordre des Experts-comptables de Bretagne





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.
- ☒ Attention : si des salaires, primes, dommages – intérêts demeurent impayés au moment de la reprise, c'est au nouvel employeur (sauf dispositions contraires prises avec l'ancien employeur) qu'il incombe de les régler. Il en est de même pour les sommes acquises au service de l'ancien employeur, mais payables après la date de reprise (indemnités de congés payés, primes de fin d'année, ...)



Parole de repreneur :

Il faut définir sa stratégie et développer la relation avec les clients existants pour conforter sa position. Mais cela n'est pas suffisant, les moteurs de l'entreprise sont les salariés. Il faut rassurer ses collaborateurs sur le devenir de la société, expliquer sa stratégie, l'organisation que l'on souhaite mettre en œuvre pour créer une équipe dynamique. Identifier les hommes clés, faire confiance et ne pas rester sur les erreurs passées mais chercher des solutions, sont des gains de réussite. Par ailleurs, il convient de tisser des liens serrés avec les partenaires financiers de l'entreprise qui en sont un maillon essentiel. J'ai présenté à mes collaborateurs le projet de l'entreprise, la stratégie retenue, et les aspects financiers, créant ainsi un climat de confiance dans une démarche « gagnante-gagnante ». Enfin, il ne faut pas hésiter à solliciter les organismes extérieurs qui vous aident à mettre en place des outils, des méthodes pour développer et gérer l'activité.

M. Philippe PRONOST

Repreneur de ERM Concept : usinage, fraisage, chaudronnerie



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(e) pendant qu'il en est temps. »

LES 7 BONS CONSEILS POUR RÉUSSIR VOTRE REPRISE

1. **Consacrez du temps à votre projet et soyez patient(e)**

Etre candidat(e) à une reprise est une activité à part entière et qui suppose de s'investir complètement.

Etre patient(e) signifie que vous allez être capable de réviser votre projet en cours de recherche si besoin est. La durée moyenne d'une reprise est de 12 à 18 mois (une période de crise rallonge cette durée).

2. **Activez tous vos réseaux, informez-vous et formez-vous à la reprise d'entreprise**

Mettez en œuvre tous vos réseaux ; un réseau d'informations efficace est indispensable. Multipliez les rencontres, participez à des salons, séminaires, conférences, stages de formation, réunions d'information organisées par votre CCI...

3. **Préparez vos premières rencontres et ne vous focalisez pas sur une seule cible**

Un entretien préparé est souvent une rencontre réussie. De plus, la première impression est souvent déterminante ; la reprise est une affaire de relations humaines et de psychologie. Néanmoins, suivez et étudiez plusieurs dossiers à la fois, ce qui vous permettra de choisir le bon.

4. **Entourez-vous de conseils et préparez avec le banquier votre plan de financement**

Un cabinet d'affaire, un avocat d'affaires, un expert-comptable, un notaire, ..., il convient d'agir assez rapidement pour trouver les « bons experts » qui pourront vous donner des conseils très précieux quand à la réalisation de votre reprise.

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

5. **Tenez informés les cédants de votre décision.**

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

6. **Dès que le cédant aura donné son feu vert, rencontrez le personnel de l'entreprise**

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

7. **Ne ménagez pas vos efforts lors des premiers jours de votre installation, tant auprès des salariés que de vos clients et fournisseurs.**

- ♦ Le personnel de l'entreprise devra être rassuré et motivé par la présentation du plan de développement de l'entreprise.
- ♦ Une relation de confiance est à mettre en place avec les clients et fournisseurs de l'entreprise en leur faisant partager votre projet.

- ♦ L'accompagnement du cédant (seulement quelques mois) mais également de l'expert comptable que vous avez choisi peut vous permettre d'être moins seul(e) pour prendre les orientations nécessaires durant les premiers mois de la reprise. En tout état de cause, ne restez pas isolé(e).



Parole de repreneur :

De mon point de vue, le respect et l'humilité mutuels, ainsi que la conviction sont les principales valeurs pour réussir une reprise.

Le respect dû au cédant et salariés pour les années de travail et de développement de l'entreprise est un gage d'échanges sereins.

L'humilité, c'est mieux tenir compte de l'expérience et du savoir de l'autre, mieux le connaître et pouvoir imaginer l'entreprise de demain. Pour sa part, le cédant, me présentant son bureau comme étant le mien, a fait preuve d'une grande humilité.

La conviction que le repreneur et le cédant œuvrent pour le bien, la pérennité et le développement de l'entreprise, les amène à une transmission-reprise réussie.

M. Roland ANGOTTI

Repreneur de l'entreprise ECOTEL SAS François Bosquet à Quimper



Parole d'expert :

« Au-delà des différentes étapes structurant la démarche de recherche d'une entreprise à reprendre, il y a la qualité de la relation humaine entre le cédant et le candidat repreneur. La première rencontre est essentielle. Le cédant sera particulièrement attentif à la cohérence du parcours professionnel du repreneur et à sa capacité à pérenniser l'entreprise sur le long terme. Ce contact est d'autant plus déterminant pour la suite du processus de reprise qu'il s'inscrit souvent dans une perspective d'accompagnement par le cédant dans le ou les premiers mois suivants la cession. En somme, le premier rendez-vous est aussi important qu'un entretien d'embauche ! »

M. François-Hugues LE CLERC

Expert en transmission d'entreprise, cabinet AUDITO

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** de la CCI de Quimper Cornouaille offre aux participants, futur repreneur, la possibilité de se former sur le métier de dirigeant.
- **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, des offres d'entreprises industrielles et commerciales à reprendre en Bretagne. Après vous être inscrit(e), les CCI bretonnes et les professionnels vous mettront en relation avec les entreprises que vous avez sélectionnées.

Les 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 de la Fédération Bancaire Française sur le site de « **Reprendre en Bretagne** » : www.reprendre-bretagne.fr

→ Le Contrat de Développement Transmission :

En partenariat avec le Conseil régional de Bretagne, 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. Il s'agit d'un prêt de 40 000 à 400 000 euros, sans garantie avec 2 ans possibles de différé.

Contact : 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. D'un montant compris entre 2 000 et 7 000 euros et remboursable sur 5 ans, ce prêt ne concerne que des TPE dont le plan de financement n'excède pas 45 000 euros. Il accompagne obligatoirement un financement bancaire (d'au moins deux fois le montant du PCE). Contact : www.pce.oseo.fr

→ Les prêts d'honneur :

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. 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 France Initiative de Bretagne qui sont habilitées à étudier l'éligibilité des projets et à mettre en place des prêts d'honneur sur leur territoire

Contact : Consultez la liste des Plateformes sur le site de **France Initiative** : www.france-initiative.fr

→ ORATEL :

C'est un dispositif spécifique, géré par la CCI de région Bretagne en partenariat avec la Région Bretagne, pour la reprise d'entreprises hôtelières traditionnelles et de plein air. 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

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

→ Les garanties de Bretagne Active (ex Bretagne Développement Initiative – BDI)

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

Contact : **Bretagne Active – 1 Place de la Gare – 35000 RENNES / Tél. 02.99.65.04.00**

→ 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 artisanales.

Contact : 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

→ L'aide aux demandeurs d'emploi créant ou reprenant une entreprise (ACCRES) :

Cette aide consiste en une exonération de charges sociales pendant un an. Pour en faire la demande, il est nécessaire de déposer un formulaire spécifique de demande ACCRES rempli auprès du CFE compétent, lors du dépôt de la déclaration de création ou de reprise de l'entreprise ou au plus tard dans les 45 jours suivants.

Pour plus d'informations sur les critères d'éligibilité, s'adresser au RSI si l'activité est de nature commerciale, industrielle ou artisanale, ou à l'URSSAF si l'activité est libérale.

→ Le Nouvel Accompagnement pour la Création et Reprise d'Entreprises (NACRE) :

Ce dispositif se substitue désormais aux dispositifs EDEN et Chèques Conseils. Il concerne essentiellement les demandeurs d'emplois et les bénéficiaires de minima sociaux, mais aussi les salariés repreneurs de leur entreprise. Il intervient dès le montage du projet et jusqu'à 3 ans après la création/reprise de l'entreprise. Dans le cadre de ce dispositif un prêt à taux zéro (d'un montant maximum de 10 000 euros), associé à un prêt bancaire, peut-être mobilisé (remboursement sur 5 ans maximum).

Pour en savoir plus : www.entreprises.gouv.fr/nacre

→ Les aides des Conseils Généraux :

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

Contact : www.cg22.fr – www.cg29.fr – www.cg35.fr – www.morbihan.fr

→ Les aides de l'Ordre des Experts-Comptables de Bretagne

Les experts-comptables de Bretagne accompagnent les projets des repreneurs. Il est ainsi proposé 12 heures d'accompagnement conseil offertes.

Contact : www.bretagne.experts-comptables.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 : www.bretagne-capital-solidaire.fr

→ 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 : www.bje-capital-risque.com

→ ARK'ENSOL :

ARK'ENSOL est une association financée par le Crédit Mutuel Arkea et les trois fédérations du Crédit Mutuel qui le composent (Bretagne, Massif Central, Sud-ouest). L'association soutient, sous forme d'avances remboursables et de subventions, des projets notamment de création ou de reprise d'entreprise qui sortent du plan habituel de financement bancaire et qui présentent la double caractéristique d'être créateur d'emplois et novateur. Le porteur de projet (qui répond à certains critères) après signature d'une convention, reçoit une aide financière d'au maximum 15000 euros, sans garantie. Elle se compose d'une subvention et d'une avance à taux zéro, remboursable sur cinq ans, dont la répartition est fixée par un comité d'engagement.

Contact : <http://www.arkensol.fr>

Site Utile

→ **Le site national d'information des CCI sur les aides aux entreprises** : www.les-aides.fr
Toutes les aides en 1 clic pour votre projet d'entreprise



Le conseil de Reprendre en Bretagne®

« Vous trouverez, sur le site ww.aides-entreprises.fr (répertoire des aides) toutes les aides disponibles (aux différents échelons : Europe, France, région, département) utiles aux créateurs et repreneurs d'entreprise.

La démarche est simple : il vous suffit de situer géographiquement l'entreprise que vous souhaitez reprendre. »

QUELQUES SITES INTERNET NATIONAUX QUI PEUVENT VOUS ÊTRE UTILES !

Notaires de France
<http://www.notaires.fr/>

Cédants et Repreneurs d'Affaires, le CRA
<http://www.cra.asso.fr/>

Agence pour la création d'entreprise APCE
<http://www.apce.com/>

OSEO
<http://www.oseo.fr/>

Ecole des Managers
<http://www.reseau-edm.com/>

Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables
<http://www.experts-comptables.fr/>

Le portail des Chambres de Commerce et d'Industrie
<http://www.cci.fr/>

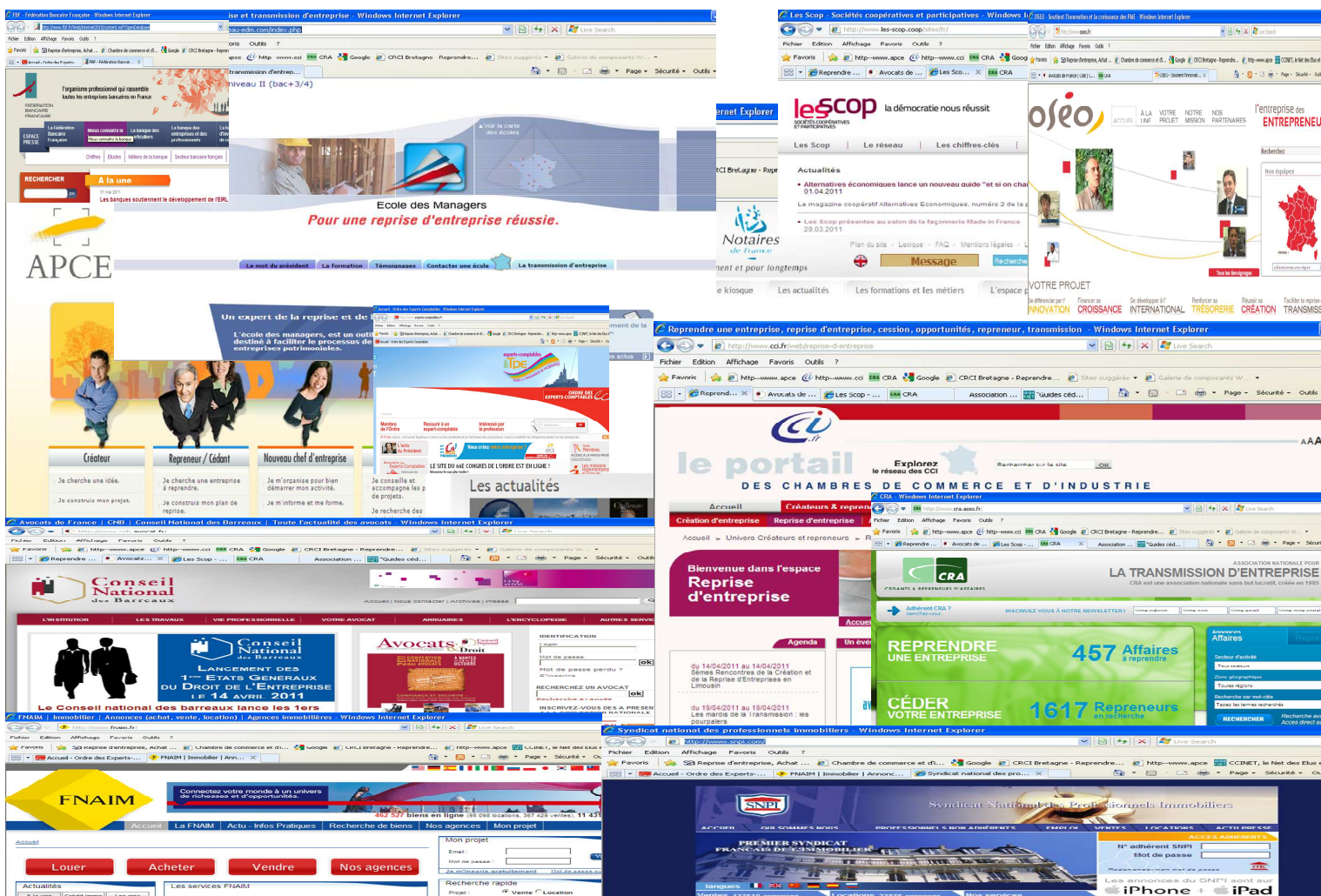
Fédération bancaire française
<http://www.fbf.fr/>

Conseil National des Barreaux
<http://www.cnb.avocat.fr/>

Fédération nationale de l'immobilier
<http://www.fnaim.fr/>

Les Sociétés Coopératives et Participatives, les SCOP
<http://www.les-scop.coop/>

Syndicat national des professionnels immobiliers
<http://www.snpi.com/>



LES MEMBRES DU RESEAU REPRENDRE EN BRETAGNE

LE RÉSEAU REPRENDRE EN BRETAGNE	LE RÉSEAU DES PARTENAIRES PROFESSIONNELS
<p>L'ANIMATION DU RÉSEAU</p> <p>CCI de Bretagne Tél : 02 99 25 41 01 Site : www.bretagne.cci.fr E-mail : reprendre@bretagne.cci.fr</p> <p>LES CORRESPONDANTS TRANSMISSION-REPRISE DU RÉSEAU DES CCI DE BRETAGNE</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>CCI de Morlaix Tél. : 02 98 62 39 20 Site : www.morlaix.cci.fr E-mail : reprendre@morlaix.cci.fr</p> <p>CCI de Quimper Cornouaille Tél. : 02 98 98 29 65 (Espace entreprendre) Site : www.quimper.cci.fr E-mail : reprendre@quimper.cci.fr</p> <p>CCIT de St Malo Fougères Tél. : 02 99 19 69 74 Site : www.saintmalofougeres.fr E-mail : reprendre@saintmalofougeres.cci.fr</p> <p>CCI de Rennes Tél. : 02 99 33 66 66 Site : www.rennes.cci.fr E-mail : reprendre@rennes.cci.fr</p> <p>CCI du Morbihan Tél. : 02 97 02 40 00 Site : www.morbihan.cci.fr E-mail : reprendre@morbihan.cci.fr</p>	<p> La Conférence des Bâtonniers de l'Ouest www.ordre-avocats-rennes.com</p> <p> Le Comité des Banques de Bretagne de la Fédération Bancaire Française www.fbf.fr</p> <p> Le Conseil Régional des Notaires www.notaires-ouest.com</p> <p> L'Ordre des Experts-Comptables de Bretagne www.bretagne.experts-comptables.fr</p> <p> Le SNPI Bretagne www.snpi.com</p> <p> La Chambre FNAIM de Bretagne www.fnaim.fr</p> <p> Le Syndicat des Experts en Transmission d'entreprise www.synextrans.com</p> <p> Le CRA www.cra.asso.fr</p> <p> Bretagne Initiative www.france-initiative.fr</p>

