



CCI BRETAGNE

Céder son entreprise en Bretagne

Faire avancer toutes vos envies d'entreprendre



SOLUCCIO
Création-Reprise-Transmission

Les offres



CCI Entreprendre
Bretagne

CREACC

Concours d'aide à la création d'entreprise

**PARTICIPEZ À LA DYNAMIQUE
DE L'ENTREPRENEURIAT BRETON !**

www.creaccbretagne.com



Inscrivez-vous !



Concours ouvert
aux porteurs de projet
et aux entreprises immatriculées
depuis moins d'1 an



Remise des prix télévisée



Prix

40 000 €

De dotation

**ORDRE DES
EXPERTS-COMPTABLES** *ec*
Région Bretagne



Réussir sa cession c'est céder dans de bonnes conditions et au bon moment

Votre entreprise représente une part importante de vous-même. Vous êtes entièrement dédié à son activité et à son développement. Cependant, au-delà des réelles satisfactions apportées, le moment est peut-être venu de la transmettre ou la céder, de « passer le flambeau ». Voir l'entreprise et ses salariés poursuivre leur chemin sans vous est une nouvelle étape. C'est aussi un enjeu pour votre territoire.

En vue de céder son établissement dans de bonnes conditions et assurer ainsi sa pérennité, cette étape est importante. Elle ne s'improvise pas et doit s'anticiper. Le guide Céder son entreprise, proposé par les CCI de Bretagne, vise à vous accompagner dans cette démarche. Cet outil pratique et concret répondra aux questions qui se poseront tout au long de ce parcours de cession.

En outre, les CCI se sont associées avec plus de 100 professionnels de la cession-reprise dans le dispositif Reprendre en Bretagne®. Ces derniers vous proposent de mettre en ligne votre annonce sur le site www.reprendre-bretagne.fr. Plus de 1 000 repreneurs potentiels y sont inscrits et vous y attendent. Ce site propose également des outils indispensables à la cession : conseils, ressources, e-diagnostics...

Votre CCI met ainsi tout en œuvre pour que votre projet de cession se réalise dans les meilleures conditions. Il ne reste plus qu'à faire le premier pas, assurer l'avenir de vos équipes et vous lancer dans de nouveaux projets.

Jean-Pierre Rivery
Président de la CCI Bretagne

JÉRÉMY SE SENT EN SÉCURITÉ

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, n° SIREN 530 510 473, n° LEI 985501JLUSZH69G4TD57. Crédit photo : Getty Images - BABEL

AVEC **MA PROTECTION ENTREPRENEUR** IL BÉNÉFICIE
D'UNE PROTECTION **SANTÉ + PRÉVOYANCE.**

- » Le seul contrat tout-en-un.
- » Pour les créateurs d'entreprise.
- » Un gain de temps et des tarifs optimisés.



Retrouvez plus d'informations sur hmutuelle.fr/mpe



**Harmonie
mutuelle**

GRUPE **vyv**

AVANÇONS *collectif*

P.4 COMMENT VOUS PRÉPARER À CÉDER VOTRE ENTREPRISE ?

P.5 POSEZ -VOUS LES BONNES QUESTIONS !

P.6 INFORMEZ-VOUS ET ENTOUREZ-VOUS DE PROFESSIONNELS !

P.7 DIAGNOSTIQUER ET ANALYSER VOTRE ENTREPRISE

P.8 VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE PRÊTE À ÊTRE CÉDÉE ?

P.12 VENDRE SON FONDS DE COMMERCE OU LES TITRES DE SA SOCIÉTÉ ?

P.13 COMMENT CONNAÎTRE LA VALEUR DE VOTRE ENTREPRISE ?

P.15 AVEZ-VOUS ENVISAGÉ LA REPRISE EN INTERNE ?

P.16 POSEZ-VOUS LA QUESTION !

P.16 LA TRANSMISSION FAMILIALE

P.19 LA CESSION À UN OU PLUSIEURS SALARIÉS

P.23 COMMENT FAIRE SAVOIR QUE VOUS ÊTES VENDEUR ?

P.24 UN PRÉALABLE : CONSTITUER UN DOSSIER DE PRÉSENTATION DE VOTRE ENTREPRISE

P.24 QUELQUES PRÉCAUTIONS ESSENTIELLES DANS LE DÉROULEMENT DE VOTRE PROJET

P.26 LA COMMUNICATION AUTOUR DE VOTRE PROJET

P.26 PLUSIEURS OPTIONS POUR FAIRE CONNAÎTRE VOTRE PROJET DE CÉDER

P.29 LA CESSION DE L'ENTREPRISE : CHOIX DU REPRENEUR, NÉGOCIATION ET FISCALITÉ

P.30 CHOIX DU REPRENEUR ET NÉGOCIATION

P.32 OPTIMISER VOTRE CESSION : OBO, EXONÉRATIONS

P.34 LES LEVIERS DE LA NÉGOCIATION EN DEHORS DU PRIX

P.35 EARN-OUT ET CRÉDIT-VENDEUR

P.36 LA PRISE DE PARTICIPATION DANS LA HOLDING DE REPRISE

P.36 LA TRÉSORERIE

P.36 L'ACCOMPAGNEMENT DU REPRENEUR PAR LE CÉDANT

P.37 LES 7 BONS CONSEILS POUR RÉUSSIR VOTRE CESSION

P.38 L'OFFRE DE SERVICE DU DISPOSITIF REPRISE EN BRETAGNE

P.39 SITES INTERNET

P.39 LE RÉSEAU DES PARTENAIRES PROFESSIONNELS

COMMENT **VOUS PRÉPARER** **À CÉDER VOTRE** **ENTREPRISE ?**

Posez -vous les bonnes questions !



Que vous soyez le créateur, que vous en ayez hérité ou que vous l'ayez rachetée à un tiers, la cession de votre entreprise peut constituer un cap difficile à passer. Il n'est pas toujours simple de laisser entre les mains d'un autre les clés de l'entreprise à laquelle on a consacré du temps, de l'argent et de l'énergie. Vous avez réussi à la développer et à la rendre pérenne. Il serait dommage qu'elle ne survive pas à votre départ, que vous ne transmettiez pas tout ce travail et que vous n'en tiriez pas les fruits, valorisés à leur juste prix.

Posez-vous les bonnes 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.

Les questions personnelles

- Est-ce le bon moment pour céder mon entreprise ?
- Suis-je prêt à arrêter de travailler ou à changer d'activité ?
- Quel est mon projet personnel après la cession et comment organiser ma vie en tant qu'ex-chef d'entreprise ?
- Comment parler de ma cession à mon entourage ?

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

Les 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 ?

Les questions patrimoniales

- 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 ?

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

Quelques réflexions clés

- Une majorité de repreneurs cherche une entreprise de 6 à 10 salariés, voire de 10 à 20.
- La reprise par un salarié de l'entreprise est moins risquée que par un tiers (1,5 fois plus d'échec). 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 survivre à votre départ ?
- Êtes-vous prêt à céder votre entreprise ? Se préparer est essentiel car une opportunité peut se présenter à tout moment.

Informez-vous et entourez-vous de professionnels

Cette phase de réflexion est fondamentale. N'hésitez pas à y consacrer du temps, à participer aux réunions d'informations proposées par le réseau des CCI de Bretagne et à vous entourer de professionnels. La transmission d'une entreprise est un acte bien spécifique et complexe qui demande des connaissances particulières.

Les professionnels du réseau Reprendre en Bretagne® (experts-comptables, cabinets d'affaires et de conseils, banquiers, avocats, notaires, agents immobiliers et associations spécialisées) sont là pour vous appuyer 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 et d'être en veille sur toutes les thématiques de la cession : les grandes étapes, la fiscalité, les aspects juridiques, la législation qui peuvent

évoluer dans les années qui viennent. Les CCI, avec leurs partenaires professionnels, organisent fréquemment des réunions d'information sur ces sujets. Le site 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 conseillera et vous informera sur vos droits.

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. Ils sont donc à votre service. N'hésitez pas à les contacter très en amont et en toute confidentialité.

DIAGNOSTIQUER ET ANALYSER VOTRE ENTREPRISE



La transmission d'entreprise reste un sujet-clé avec des contradictions pour le dirigeant. Il s'agit d'une part de céder une entreprise dans les meilleures conditions de fonctionnement pour que le repreneur poursuive sa gestion et son développement : c'est-à-dire la vendre quand elle est la plus rentable, avec des équipes opérationnelles, du stock et de la trésorerie.

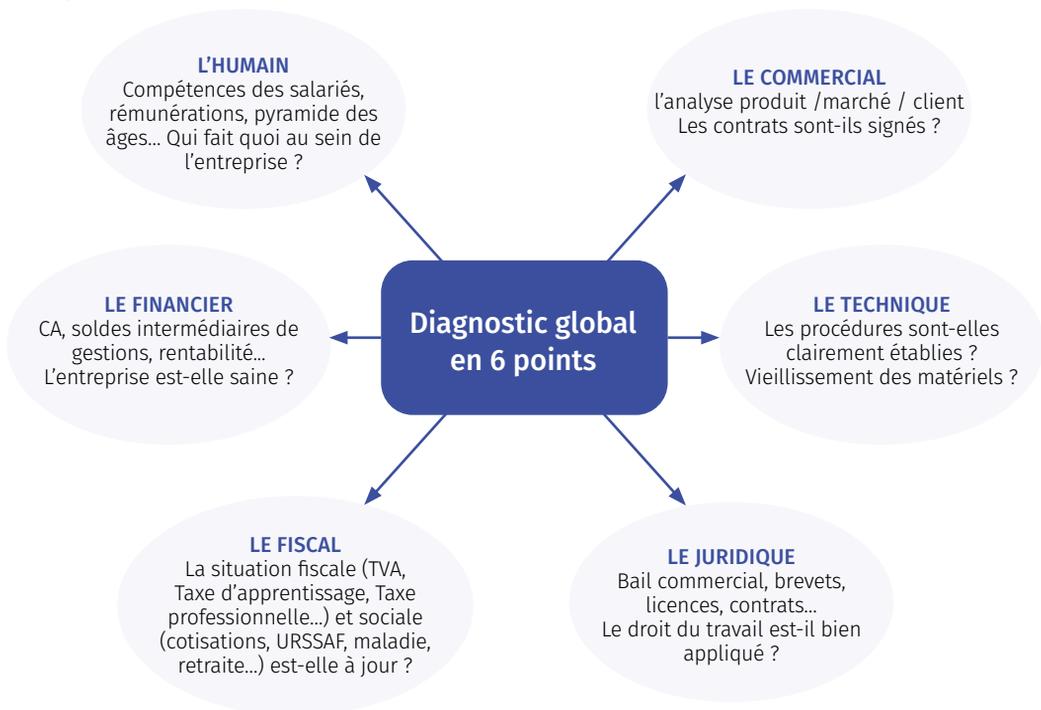
Il s'agit d'autre part de maximiser le produit de la vente pour le dirigeant vendeur, et il est souvent compliqué de vendre l'entreprise quand elle est en pleine progression ou que le dirigeant collecte enfin les fruits de son travail. Les dirigeants sont parfois tentés de réduire le stock ou la trésorerie avant de vendre ou de reporter certains investissements qui auraient été nécessaires, mais qui augmenteraient les dettes bancaires pour les négociations futures.

Un plan d'action, dit plan de transmission, sera à mettre en place pour rendre possible mais aussi attractive cette transmission tant pour le cédant que pour le repreneur.

Au préalable, un état des lieux général de l'entreprise (diagnostic global) s'impose.

Un diagnostic réaliste

Bien souvent le cédant ne s'intéresse qu'à l'aspect financier du diagnostic. Il est cependant très important de faire le point sur l'entreprise en évaluant ses forces, ses faiblesses, les opportunités et les menaces, puis d'étudier de façon approfondie son mode de fonctionnement et ses facteurs propres.



Ceci vous permettra d'avoir une meilleure vue d'ensemble sur votre entreprise et plus d'éléments à faire valoir dans la phase de négociation. Mieux vous connaîtrez objectivement votre entreprise, mieux vous réussirez à parler d'elle et de ses points forts. Vous pouvez ainsi engager les travaux nécessaires pour agir sur les points faibles détectés et ce, en amont de la transmission.

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 diminuer la valeur de votre entreprise (une dépendance trop forte de l'entreprise au dirigeant, par exemple). Entourez-vous afin de préparer ce diagnostic au mieux.

N'oubliez pas d'adapter votre « plan de transmission » au profit 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 (SCI^o) 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.

A SAVOIR

Parce qu'une bonne préparation d'un projet de cession ou de reprise est un gage de réussite, la BPI met à votre disposition un système efficace pour évaluer, en moins d'une heure, les points qui pourraient être bloquants et les atouts de votre projet : DIAG TRANSMISSION REPRISE (<https://prediagententreprise.fr/accueil>)

Seul ou accompagné par votre conseiller CCI, vous allez répondre à une cinquantaine de questions autour de cinq thématiques :

- Votre projet de cession
- L'activité de l'entreprise à vendre
- Les ressources de l'entreprise
- Les performances de l'entreprise
- L'environnement juridique et réglementaire de l'entreprise

Le plan de transmission

La réalisation du diagnostic global permet de dégager les grandes lignes du plan de transmission de votre entreprise. Dans le cadre d'un calendrier pré-établi, celui-ci planifiera toutes les actions à mener pour rendre votre entreprise attractive aux yeux d'un repreneur et celles permettant d'optimiser fiscalement l'opération. La mise en œuvre d'un tel plan peut prendre plusieurs années. Aussi des mesures de sauvegardes sont-elles à envisager, comme :

- Les dispositions en faveur du conjoint,
- Les mesures de prévoyance et d'assurance en cas de décès ou d'invalidité (valable aussi pour les associés),
- Les provisions pour charges futures.

Quelques actions envisageables pour préparer votre entreprise à la cession :

- Embaucher ou réorganiser les équipes,
- Former du personnel,
- 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 EURL ou SARL à une SAS ou SA pour optimiser fiscalement la transmission.

Ces différentes actions vous permettront de rendre l'entreprise plus saine et plus attractive qui, de ce fait, intéressera davantage de repreneurs.

Pour répondre aux questions que vous pouvez vous poser à ce stade, il existe des professionnels en fusion-acquisition répertoriés par vos CCI, et auxquels vous pouvez faire appel.

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.

Vous êtes un particulier? Vous êtes une entreprise?
Les Avocats du Barreau de Rennes sont à vos côtés pour vous aider.

Maison des Avocats - 6 rue Hoche, 35000 Rennes
Tél : 02.23.20.90.00 | www.ordre-avocats-rennes.fr

CRÉATEURS D'ENTREPRISE

OFFREZ DE L'ESPACE À VOTRE AUDACE



Contact

LES PÉPINIÈRES D'ENTREPRISES de Rennes Métropole gérées par Citédia

8 solutions
d'implantation dédiées
aux créateurs
et repreneurs d'entreprise

Profitez d'un hébergement au sein des pépinières d'entreprises
et d'un accompagnement sur-mesure.

Découvrez nos 8 pépinières dédiées aux :

ENTREPRISES
DES BIOTECHNOLOGIES

LE
BIOPÔLE

ENTREPRISES
DE L'ÉCONOMIE
NUMÉRIQUE

DIGITAL
SQUARE

MAISON DE
LA TECHNOLOGIE

PÉPINIÈRE
CYBER

SOCIÉTÉS
DE SERVICES
AUX ENTREPRISES

LE
HAUT-BLOIS

LES
LAURENTINES

ORCHIS

LE
QUADRUM

Live - Crédit photos : Shutterstock - Ne pas jeter sur la voie publique.

Vendre son fonds de commerce ou les titres de sa société ?



Si votre entreprise est en nom propre (entreprise individuelle), vous n'aurez qu'un choix de mode de cession possible, la vente du fonds de commerce : clientèle, matériel, bail commercial, contrats de travail et d'assurance. Elle sera complétée par un avenant pour le stock qui est soumis à TVA, contrairement au reste de la cession.

Si votre entreprise est en société, vous pouvez décider de vider la structure juridique de son contenu (fonds de commerce et stock) puis de poursuivre une autre activité via cette structure juridique que vous

avez conservée, ou encore de la liquider (la radier) pour toucher à titre personnel le solde définitif de l'entreprise (actif vendu + trésorerie - dettes professionnelles). Vous pouvez aussi vendre l'actif et les dettes en vendant votre capital, qui devra bien sûr faire l'objet d'une revalorisation, car ce n'est pas à sa valeur historique que vous vendez l'entreprise. Dans ce cas, la trésorerie est vendue avec la nouvelle valeur du capital car elle fait partie de l'actif. Vous confiez aussi au repreneur le soin de finir de régler les dettes professionnelles encore dues par la société.



PASS *Création*

Un projet de création ou de reprise d'entreprise ?

Bénéficiez d'un accompagnement personnalisé
financé par la Région Bretagne.

Plus d'infos : www.bretagne.bzh/pass-creation

Comment connaître la valeur de votre entreprise ?



Les éléments d'information concourant à la détermination de la valeur de votre entreprise

La valeur de l'entreprise constitue un enjeu majeur dans la transaction. Elle contribue en effet à la fixation du prix de vente. Sa détermination est un exercice difficile qui s'appuie, d'une part sur une collecte d'informations propres à l'entreprise à céder et leur retraitement et d'autre part sur le choix et l'application de méthodes qui devront être adaptées à l'entreprise. Si le cédant attend beaucoup de la valorisation de son entreprise, dans laquelle il voit les résultats d'années de travail et de sacrifices et une sérénité future, le repreneur lui, souhaite « acheter un devenir » et donc une entreprise disposant de capacités de développement avec une rentabilité avérée à terme. C'est pourquoi la valeur estimée de l'entreprise et le prix de vente qui en résulte sont fortement débattus entre cédant et repreneur et peuvent s'avérer différents.

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 d'amélioration menées et, en particulier, celles dans le cadre du plan de transmission.

Les éléments qui devront être adaptés au modèle économique vont reposer sur les trois moteurs essentiels de l'entreprise que sont :

- 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...).

Afin d'établir l'analyse la plus précise possible, tous les éléments devront être examinés, étudiés et estimés soigneusement, car ils vont concourir à la détermination de la valeur de l'entreprise. La valeur n'est pas le prix, qui lui va dépendre d'éléments supplémentaires issus de la négociation (garanties, fiscalité, crédit vendeur...).

ÉLÉMENTS INTRINSÈQUES À L'ENTREPRISE

La valeur vénale des éléments de l'actif immobilisé
L'aptitude à produire des bénéfices
Les ressources humaines
Les risques éventuellement liés à une forte dépendance de l'entreprise à son dirigeant, ou à un membre de l'équipe (l'homme clé)
La structure financière
L'endettement
Les engagements hors bilan (crédit bail...)

ÉLÉMENTS EXTÉRIEURS À L'ENTREPRISE

L'activité (créneau porteur ou non)
La concurrence dans le secteur
La conjoncture économique générale
Les réglementations (évolutions de la législation)
...

Les trois types d'approche possibles pour calculer la valeur d'une entreprise

L'approche patrimoniale

Cette valeur patrimoniale constitue en général le prix plancher des droits sociaux vendus lorsque la société est bénéficiaire. Cependant, cette approche ne prend pas en compte l'ensemble des éléments incorporels de l'entreprise ni son potentiel de développement, ce qui est primordial pour un repreneur. 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.

L'approche par la rentabilité

Le principe de cette méthode est de **déterminer la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices**. Le cash flow flow (ou trésorerie disponible) ainsi créé par l'entreprise elle-même, sert à l'évaluation

de la valeur, en prenant en compte les évolutions possibles, et donc le rendement futur. Cette méthode permet de déterminer la valeur de l'entreprise dans son marché actuel et à venir. C'est la méthode privilégiée par une majorité de repreneurs et par les financeurs puisqu'elle met en valeur la capacité de l'entreprise à rembourser l'emprunt de reprise.

L'approche de marché

Cette méthode vise à **comparer 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 particulièrement 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 plusieurs méthodes, les mieux adaptées à l'entreprise.

Trouver la bonne méthode suivant votre situation	
Toute activité, base brute de valeur des actifs nets Du point de vue du dirigeant : Valeur plancher des négociations	Approche patrimoniale
Activités de l'artisanat, le commerce de détail, la restauration, les services à la personne	Approche de marché
Activités de production, des services à l'entreprise, entreprises de taille importante Du point de vue du repreneur : Valeur finançable par les emprunts	Approche de rentabilité

AVEZ-VOUS ENVISAGÉ

LA REPRISE EN INTERNE ?



Beaucoup de dirigeants ne pensent pas à leur bras droit, à leur responsable d'atelier, comme à un repreneur potentiel. Et pourtant, la taux de réussite est nettement plus élevé lorsqu'il s'agit d'une reprise interne, que ce soit par un ou plusieurs membres de la famille et/ou salariés de l'entreprise. Les financeurs y sont donc aussi très favorables et financent plus facilement les projets de reprise interne que les reprises externes et les créations d'entreprise. L'autre avantage pour le dirigeant est qu'il n'aura pas à rechercher le repreneur prêt à acheter son entreprise. Les négociations autour du prix de vente et l'accompagnement seront moins compliquées car les deux parties connaissent bien l'entreprise.

L'inconvénient est que l'accompagnement du repreneur interne, pour qu'il endosse le costume de dirigeant est toujours plus long que ce que chacun prévoit. C'est donc une piste à explorer le

La transmission familiale

Les intérêts d'une transmission familiale :

- L'entreprise est une source de revenus, d'emploi et de statut social pour la famille,
- Conserver l'entreprise au sein de la famille permet au cédant, de conforter le patrimoine familial et de veiller à la pérennité de l'entreprise. Cela permet au repreneur familial d'exercer une responsabilité de dirigeant ainsi que d'avoir l'opportunité de développer l'entreprise,
- Un taux de réussite de la transmission de 93% permet un financement bancaire quasi-systématique.
- La transmission familiale est la voie la plus pérenne pour l'entreprise reprise.

plus tôt possible afin d'organiser la passation le plus sereinement possible : Ainsi le salarié peut partir en formation à la gestion d'entreprise un jour par semaine ou par mois sur quelques mois plutôt que d'être absent sur des semaines entières. Des formations spécifiques sont proposées par les centres de formations des CCI de Bretagne.

Si la piste est finalement écartée, c'était une étape nécessaire de votre préparation : dans le dossier de présentation que vous allez apprendre à rédiger au prochain chapitre, l'information que l'hypothèse d'une reprise interne a été étudiée et abandonnée pour des raisons claires (exemple : pas de motivation du point de vue du bras droit) assurera aux repreneurs externes que le sujet a bien été abordé et ne créera pas de tensions ultérieures lors de leur présentation aux équipes à la date de la reprise effective.

Deux mécanismes attractifs très adaptés à la transmission familiale progressive

1) La reprise d'un fonds de commerce par la mise en place du mécanisme de la location-gérance avec le recours à une société d'exploitation constituée du chef d'entreprise et de son héritier (pour limiter le niveau des responsabilités). Cette location constituera le premier volet de l'opération de passation de pouvoirs au profit de l'héritier désigné qui aboutira à l'apport du fonds ou à la vente.

Les intérêts :

- Le futur repreneur exerce les responsabilités de chef d'entreprise dans le cadre de la gestion du fonds de commerce.

- Le chef d'entreprise reste pendant une certaine période à la tête de la société exploitant le fonds pour en assurer la continuité puis laisse la place à son héritier / successeur.

2) La holding est un instrument permettant de transmettre l'entreprise familiale à un successeur.

Il est fréquent que le successeur choisi ne dispose pas des moyens financiers pour reprendre l'entreprise ou pour désintéresser les héritiers qui ne participent pas à l'opération. En outre, le patrimoine n'est pas assez diversifié pour pouvoir compenser une répartition égalitaire par une donation de biens hors entreprise aux héritiers non manageurs.

La holding de contrôle permet de réduire la part du successeur dans le partage tout en lui laissant la possibilité de prendre le contrôle de la société familiale. Le dirigeant procède à une donation partage des actions ou parts de sa société entre ses enfants, puis crée une holding à laquelle les héritiers apportent leurs titres. La holding sera en mesure de payer les droits de mutation à titre gratuit avec les dividendes remontés de la filiale. Cette holding permet en outre d'éviter la fiscalité sur les plus-values grâce au régime du sursis d'imposition. L'apport préalable en nature et à titre gratuit d'une partie des titres à une holding soumise à l'impôt sur les sociétés permet l'exonération de la plus value (qui reste en sursis d'imposition).

Les difficultés possibles

- Le manque d'anticipation de la transmission familiale.

En cas de décès prématuré et sans disposition

prise en matière de transmission familiale, peut se poser le problème à la fois de la pérennité de l'entreprise (division du capital de l'entreprise suite à la demande de certains enfants d'obtenir leur part de l'héritage) et de son management car le futur manageur (et un seul) doit être identifié.

- La transmission, un sujet difficile à aborder en famille.

Discuter de la transmission de son entreprise avec son entourage familial peut être difficile. C'est à vous, en tant que dirigeant et décideur, d'initier cette discussion. En cas d'option d'une transmission familiale, il est nécessaire de trouver le temps d'en débattre au sein de sa famille. Cela permettra de bien cerner le choix des enfants, d'identifier l'émergence d'un héritier qui assurera le management de l'entreprise et de faciliter le lancement du projet de transmission familiale.

- Les réticences des membres de la famille pour reprendre l'entreprise.

Le secteur d'activité et/ou la reprise d'entreprise peuvent ne pas convenir ou intéresser les membres de la famille et tout particulièrement les enfants du ou des propriétaires, remettant en cause l'option d'une transmission familiale.

- Les relations entre les membres de la famille.

La nature émotionnelle des liens qu'entretiennent les membres d'une famille peut compliquer une transmission familiale. Il n'est pas à exclure un risque de conflits entre héritiers. Dans l'optique d'une transmission familiale et pour limiter ce risque, il conviendrait de privilégier la donation-partage, de l'anticiper afin d'assurer l'équité entre les héritiers.

- La montée en puissance du futur manageur/preneur au sein de l'entreprise familiale et la

communication auprès des salariés.

Il est important que le futur manager/repreneur ait exercé un certain nombre de responsabilités au sein de l'entreprise. Il aura une bonne connaissance des mécanismes de l'entreprise et aura pu acquérir, de par ses différentes responsabilités, une crédibilité auprès des salariés.

Il appartient au propriétaire, dirigeant de l'entreprise de permettre au futur repreneur d'exercer de telles responsabilités et au terme d'une certaine période, conforté dans ses orientations, d'informer ses salariés du choix opéré pour la future gouvernance de l'entreprise.

- La fragilisation de l'entreprise, pour dédommager les autres héritiers.

Lors de la transmission, souvent un seul enfant reprend le flambeau. Il est nécessaire de trouver un moyen de dédommager les autres héritiers ; ceci se fait souvent au détriment de l'entreprise, car, dans la plupart des cas, l'entreprise est la seule ressource dont dispose la famille. L'entreprise ne doit pas être dépouillée de ses ressources pour dédommager les autres héritiers. Il faut impérativement consulter un notaire d'entreprise pour organiser la succession et la répartition, quitte à organiser des montages relativement complexes (soulte, démembrement, LBO familial, pacte Dutreil, etc.).



Une école supérieure

CCI MÉTROPOLITAINE
BRETAGNE OUEST

L'Ecole des Managers de Bretagne Atlantique a été créée en 1990. Elle appartient au réseau national des Ecoles des Managers, animé par les Chambres de Commerce et d'Industrie.

Cette formation est destinée à faciliter le processus de reprise et transmission des entreprises patrimoniales.

Contact à la **CCI Métropolitaine Bretagne Ouest**
Tél. : 02 98 10 16 16 – Email : contact@emba-bs.com

Arthur Loyd CRÉATEUR DE POSSIBILITÉS
PREMIER RÉSEAU NATIONAL DE CONSEILS EN IMMOBILIER D'ENTREPRISE

- + de 20 ans d'existence
- + de 23 Agences actives en France
- 350 Collaborateurs qualifiés & motivés
- 3 Structures Françaises : Immobilier - Capital - Asset Management
- 3 200 000 m² commercialisés
- 3 000 transactions
- 48,5 M€ de CA
- Leader de l'Immobilier d'Entreprise et de Commerce en Régions

Bureaux **Commerces** **Activités** **Investissement** **Gestion locative**

Que vous souhaitiez **investir**, **vendre** ou **louer**, une **transaction immobilière** nécessite d'être bien conseillé afin de conclure et de contractualiser la négociation dans les meilleures conditions.

Contactez-nous au **02 98 46 28 14**.

Arthur Loyd Bretagne | @ArthurLoydBretagne | Arthur Loyd Bretagne

Arthur Loyd Bretagne | contact@arthurloyd Bretagne.fr | 21, Rue de Lyon 29200 Brest

La cession à un ou plusieurs salariés

En impactant la valorisation de nombreuses sociétés, la crise a remis au goût du jour la reprise d'entreprise par les salariés (RES). Ces cessions en interne qui s'opèrent souvent en Scop ou via MBO sont également favorisées par plusieurs dispositifs fiscaux incitatifs. Représentant déjà un tiers des reprises d'entreprises, ce mode de transmission pourrait être amené à avoir encore plus d'intérêt dans les prochaines années.

Les cédants ont rarement le réflexe de penser spontanément à passer le relais à leur dauphin, encore moins à l'ensemble de leurs salariés, soit que leur entreprise va bien et qu'ils espèrent en maximiser le prix, jugeant que les moyens financiers de leurs collaborateurs sont loin de combler leur attente, soit que l'entreprise va mal et que leur ego leur interdit de penser que leurs salariés réussiront là où ils ont eux-mêmes échoué.

Comment financer une reprise d'entreprise par les salariés ?

Nul besoin d'hypothéquer sa maison pour financer une RES (reprise d'entreprise par les salariés). Dans le cas des Scop, la mise des salariés oscille entre 1 000 et 20 000 euros, le reste étant apporté par les banques, des prêts d'honneur, voire un crédit vendeur. Dans tous les cas, les apports personnels excèdent rarement 30 % du montant global en optant pour un montage de rachat via une holding. Dans ce schéma, le repreneur n'achète pas directement les titres de la société mais les fait racheter par une autre société, une holding, spécialement créée dans l'objectif de la reprise. Celle-ci peut revêtir n'importe quelle forme juridique : EURL, SARL, SAS, SA, etc.

La holding fraîchement créée souscrit alors un emprunt auprès d'une banque pour acquérir les parts ou les actions de la société à racheter. Et ce sont les dividendes distribués par la société cible qui lui permettront d'honorer les échéances du prêt. Ainsi, grâce à ce montage, il suffit donc d'un apport de 250 000 à 300 000 euros pour acquérir une entreprise d'une valeur d'1 million d'euros. Mais attention à l'usage immodéré du levier financier car les entreprises restent fragiles tant que la dette stérile liée au financement de la reprise n'est pas remboursée.

Des dispositifs fiscaux incitatifs

Le législateur a instauré un avantage fiscal pour faciliter la reprise d'entreprise par les salariés. Cet avantage consiste en un crédit d'impôt en faveur des sociétés holdings constituées en vue du rachat d'une société, dès lors que le capital de la holding est détenu en tout ou partie par les salariés de la société rachetée (au moins quinze salariés ou 30 % de l'effectif si la société n'excède pas cinquante salariés).

Le capital de la holding peut être réparti de manière inégalitaire entre ces salariés, et des non-salariés peuvent aussi en être actionnaires. Le crédit d'impôt est égal au montant de l'impôt sur les sociétés dû par la société reprise au prorata du pourcentage du capital détenu indirectement par les salariés et dans la limite des intérêts dus au titre des emprunts contractés pour ce rachat. Néanmoins, ce type d'aide peut ne pas être renouvelé : celle-ci est censée s'arrêter au 31 décembre 2022. Il faut vérifier auprès de vos conseils qu'une aide comme celle-ci est encore possible pour vos salariés.

Le coup de pouce de BPI

Grâce au Contrat de Développement Transmission, BPI facilite le financement de la reprise par crédit bancaire en diminuant la charge de remboursement de la dette d'acquisition sur les deux premières années qui suivent la transmission et qui constituent la période la plus sensible, à la condition expresse que l'entreprise ne soit pas en difficulté. Cette aide prend la forme d'un prêt sans garantie ni caution personnelle de 40 000 à 1 500 000 euros d'une durée de sept ans maximum avec un différé possible du remboursement les deux premières années. Ce prêt a vocation à financer l'achat majoritaire de parts ou d'actions, de fonds de commerce, les frais d'acquisition, le remboursement de comptes courants, ou encore le renforcement du fonds de roulement. Il accompagne systématiquement un prêt bancaire d'une durée minimum de cinq ans qui peut bénéficier d'une garantie BPI et représente au maximum 40 % de l'ensemble des prêts mis en place.

Les SCOP

Les Scop sont des sociétés commerciales (SARL ou SA) qui associent performance économique et solidité financière grâce à l'implication de leurs salariés, associés majoritaires. (qui doivent posséder plus de 51% du capital)

Leurs atouts

- Assurer la pérennité de votre entreprise.
À ceux dont l'une des priorités est de préserver l'activité et les centres de décisions localement, la Scop apporte une solution efficace.
- Préserver l'emploi et les savoir-faire.
Les salariés connaissent l'entreprise, ses clients, son métier, son fonctionnement. Ils ont à cœur de pérenniser leur emploi.

Les partenaires de l'entreprise poursuivent leur collaboration avec une équipe de direction qu'ils connaissent.

- Vendre votre entreprise au juste prix.
L'entreprise est valorisée selon les critères usuels dans le cadre d'une négociation entre le cédant et les salariés repreneurs.
- Transmettre en douceur.
La transmission se fait par transformation directe en Scop. Le passage de témoin à la nouvelle équipe dirigeante s'opère dans la continuité.
- Pour les salariés :
Diversification et augmentation des sources de revenus proportionnellement aux performances annuelles de l'entreprise.

Les règles de fonctionnement

- Partage des résultats.
Les bénéfices sont partagés en trois parts :
 - Une partie pour l'entreprise qui va aller aux fonds propres (40 % en général du chiffre d'affaires) avec un minimum de 16 %.
 - Une partie pour les salariés (40 % en général également) avec un minimum de 25 %.
 - Une partie pour les associés à proportion du capital sous forme de dividendes (pas au-delà de 33 %).
- Une Scop peut avoir des associés extérieurs qui ne devront pas posséder la majorité de l'entreprise.
- Une Scop ne peut pas être délocalisée, ni être cédée.

- Elle peut disparaître dans deux cas, soit après un dépôt de bilan, soit après une décision des salariés.

Les avantages fiscaux

- Exonération d'une partie de l'IS : tout ce qui remonte et renforce les fonds propres de l'entreprise peut être exonéré d'IS. Seule est soumise à l'IS, la part distribuée sous forme de dividendes.
- Les Scop disposent d'une exonération totale sur la Contribution Territoriale.

Union régionale des Scops

Tél. : 02 99 35 19 00

Site : www.les-scop-ouest.coop

E-mail : urouest@scop.coop

Le MBO, pour une transmission lucrative

Le management buy-out (MBO) est la technique rêvée des cadres qui souhaitent acquérir leur entreprise avec une mise minimale.

Les fonds d'investissement sont aussi friands de ce montage qui les rassure sur la continuité du management et apportent en moyenne seulement 18 % du financement total. Ils offrent aussi l'avantage de trouver des financements bancaires bien plus facilement et dans des conditions plus avantageuses que le simple repreneur individuel. Pourtant, le mécanisme est encore peu connu en France.

Le principe du MBO consiste à investir le moins

possible dans le prix d'acquisition et à lever le maximum de dette. Le montage financier comprend la structuration de la dette entre «senior» et «mezzanine». Concrètement, l'emprunt bancaire classique (« dette senior ») va être doublé par un autre emprunt, plus élaboré et davantage chargé en intérêts (« dette junior » ou « dette mezzanine »). Dans cette configuration, l'emprunt bancaire classique est remboursé en priorité, c'est-à-dire avant la dette junior. Son coût est plus faible car il est, par nature, moins risqué. Inversement, le remboursement de la dette mezzanine étant subordonné à celui de la dette senior, son risque est plus élevé et son coût aussi. Il est donc essentiel que la société ait une capacité de remboursement importante et donc une visibilité à long terme de ses performances.

Cependant, toutes les entreprises ne sont pas éligibles au MBO. Pour attirer les financiers, réputés très exigeants, l'entreprise doit réaliser un minimum de 3 millions d'euros de chiffre d'affaires, dégager une rentabilité significative et récurrente, avec un réel potentiel de croissance, et disposer d'un outil de production adapté, pour que les nouveaux actionnaires ne soient pas obligés d'investir massivement, ce qui amoindrirait l'effet de levier.

Savoir s'entourer

L'accompagnement est l'une des clefs pour réussir la reprise ou la transmission d'une entreprise. La reprise d'entreprise par les salariés (RES) ne fait pas exception à la règle et l'historique de collaboration commune entre acheteur et vendeur n'exonère pas

de faire appel à des experts externes. C'est même encore plus utile d'avoir recours à des intervenants neutres pour apporter une caution professionnelle et « objective » à des rapports marqués par une charge affective importante. Surtout, que chaque partie se dote de ses propres conseils. L'ancienne relation patron/ salarié(s) doit être oubliée pour prendre une configuration acheteur / vendeur. Parmi les incontournables facilitateurs de ce processus, les experts-comptables, généralement mandatés pour procéder à l'évaluation de l'entreprise et mener les audits financiers, les avocats d'affaires pour «verrouiller» le montage juridique, étudier les différents scénarios possibles et leurs retombées fiscales, préparer l'acte de cession... Les banquiers sont presque toujours présents dans le processus de transmission. Ils apportent leur compétence pour l'évaluation de la valeur de l'entreprise, et leur savoir-faire dans le montage financier, presque toujours indispensable lors d'une reprise.

Souvent les salariés manquent du cash nécessaire au rachat, les banques, et les sociétés de capital investissement sont là pour compléter les capitaux manquants, soit en créant de la dette (qu'il faudra financer sur les futurs résultats), soit en entrant au capital (en espérant sortir avec une plus value dans les trois à cinq ans). Dans le parcours de transmission, on retrouve aussi les notaires, pour les aspects plus patrimoniaux et successoraux; les chambres consulaires qui disposent souvent de conseillers transmission; des associations, comme le CRA, animé par d'anciens dirigeants bénévoles dont la mission est de faciliter les transmissions de PME-PMI.

COMMENT FAIRE SAVOIR QUE VOUS ÊTES VENDEUR ?

Un préalable : constituer un dossier de présentation 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. Ce document devra retracer son histoire, dresser ses forces et ses faiblesses, mais devra surtout mettre en avant son potentiel de développement et ses perspectives d'avenir.

Un dossier est confidentiel

Vous devez faire signer un engagement de confidentialité. Ce dossier peut présenter plusieurs niveaux d'informations sur votre entreprise en fonction du degré de confidentialité que vous souhaitez préserver lors des différentes étapes de la négociation.

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 mettrez 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 des bases concrètes et formalisées, ce qui permettra de laisser de côté les aspects subjectifs et affectifs de cette phase délicate.

Quelques précautions essentielles dans le déroulement de votre projet

- Allez vite dans la conclusion de l'affaire avec le repreneur que vous aurez sélectionné. Cette nécessité de conclure rapidement est une des clés pour préserver au mieux la confidentialité de ce projet.
- 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.
- 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.
- Maîtrisez le moment où vous aurez à informer les interlocuteurs externes et internes de l'entreprise.



FIDUCIAL



Artisans,
commerçants,
professions libérales,
chefs d'entreprise
et agriculteurs...

Simplifiez-vous l'entreprise
avec FIDUCIAL, le partenaire
de votre réussite

Une présence en Bretagne

Cesson-Sévigné
02 99 26 02 50

Briec-de-l'Odet
02 98 57 90 92

Brest
02 98 42 44 50

Dinan
02 96 39 14 41

Dinard
02 99 40 13 39

Gourin
02 97 23 41 14

Guingamp
02 96 40 21 10

Lannion
02 96 23 91 49

Lorient
02 97 87 15 20

Loudéac
02 96 28 24 15

Guipry-Messac
02 99 34 60 93

Morlaix
02 98 88 07 09

Ploërmel
02 97 72 08 40

Pontivy
02 97 25 44 66

Quimper
02 98 90 63 00

Saint-Brieuc
02 96 01 63 70

Saint-Malo
02 99 40 10 20

Vannes
02 97 46 33 00

Vitré
02 99 75 03 90

La communication autour de votre projet



La famille et l'entourage proche

Ils doivent être rapidement avertis de votre projet de cession. Vous devez aussi les prévenir du niveau de confidentialité qu'ils doivent maintenir autour de cette information.

Les personnes clés de votre entreprise

Lorsque vous prendrez la décision de leur parler, soyez certain de votre choix car un retour en arrière présenterait bien des difficultés. Dans le cadre d'une vente (hors cession partielle), vous êtes dans l'obligation d'informer vos salariés sur votre souhait

de céder votre affaire. Cette disposition permet aux salariés de se positionner éventuellement sur une offre de rachat. En cas de non-respect de cette obligation, vous encourez une sanction financière (plafonnée à 2 % du montant de la vente).

Vos clients, fournisseurs et 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.

Comment faire connaître votre projet de cession



Plusieurs options s'offrent à vous. 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 contre, de nombreux professionnels sont susceptibles de vous approcher avant que vous ne soyez décidé. Parmi ces démarcheurs, certains sont frauduleux, soyez vigilants.

Par vous-même

En prenant des contacts auprès de votre réseau personnel et professionnel : famille, fournisseurs, confrères, membres comme vous de clubs d'entreprises. Il faut bien prendre en compte que dans ce cas, la confidentialité sera difficile à conserver.

Par les professionnels du réseau Reprendre en Bretagne®

Les CCI, les CMA de Bretagne et les professionnels bretons de la transmission-reprise (experts-comptables, cabinets d'affaires et de conseils, banques, avocats, notaires, agents immobiliers et associations spécialisées) 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.

Le site www.reprendre-bretagne.fr vous permet de publier en ligne une annonce de cession d'entreprise bretonne de manière anonyme et sécurisée, et de recevoir des demandes de mise en relation de repreneurs.

Par l'intermédiaire d'un mandataire

Il recherche activement pour vous 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. Ayez soin d'être parfaitement informé de l'avancement des contacts et de garder la maîtrise des décisions.

Les fédérations et syndicats professionnels et autres associations

Certaines fédérations ou syndicats professionnels proposent à leurs adhérents un accompagnement ainsi que des bourses d'opportunités d'affaires sur internet ou lors de la parution de leurs magazines. Il faut se renseigner auprès de leurs représentants locaux, vous pouvez choisir d'adhérer pour être accompagné par eux. L'association Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA) est également à votre disposition pour l'accompagnement et la mise en relation. Il y aura néanmoins une prestation payante (fixe) à régler auprès de l'association.

Les médias professionnels ou spécialisés

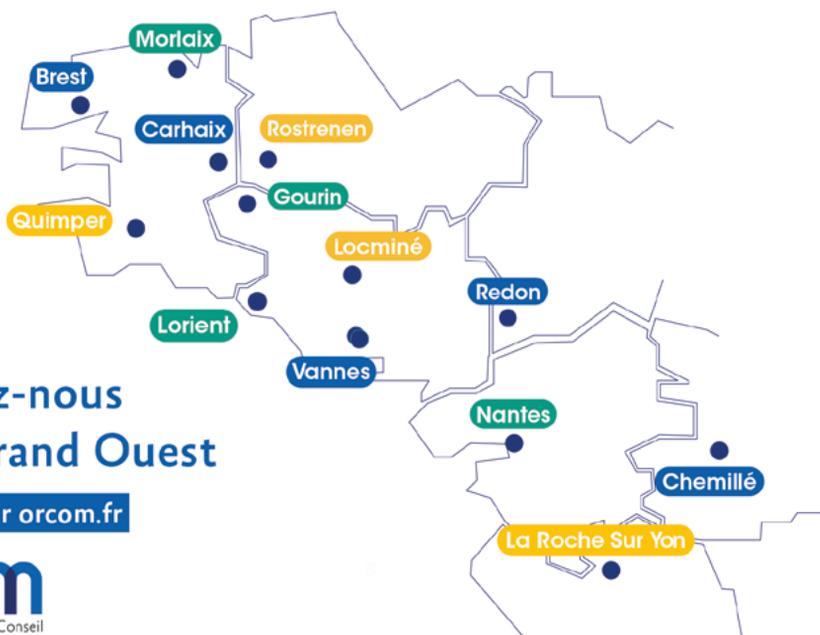
Il existe de nombreux sites internet et revues spécialisées dans le domaine de la cession d'entreprise. N'hésitez pas à les consulter.

CRÉATEURS, REPRENEURS,
NOUS SOMMES LÀ POUR
VOTRE RÉUSSITE

Conseil et pilotage
d'entreprise

Gestion, optimisation
sociale et fiscale

Accompagnement
économique et financier



Retrouvez-nous
dans le Grand Ouest

Rendez-vous sur orcom.fr

orcom
Expertise Comptable Audit & Conseil

LA CESSION DE L'ENTREPRISE :
CHOIX DU REPRENEUR,
NÉGOCIATION ET FISCALITÉ



Comment choisir son repreneur

Vous avez préparé votre dossier de présentation et l'engagement de confidentialité afférent, vous avez fait savoir que vous étiez vendeur par les canaux de communication adéquats. Trois grands cas de figure peuvent ensuite arriver : Beaucoup de candidats externes se présentent, peu de candidats se présentent ou il arrive qu'aucun candidat ne se présente suite à la diffusion de votre mise en vente. Trois situations avec trois stratégies distinctes à mener :

Beaucoup de candidats externes se présentent : certains seront forcément pertinents et si ce n'était pas le cas, il faut alors considérer que malgré le grand nombre de candidats, vous vous retrouvez en fait dans l'une des deux situations qui suivent en milieu de parcours de vente. Les deux points-clés quand le dirigeant vendeur fait face à de nombreux candidats de qualité sont le timing et le choix définitif.

En effet, le timing est très important car l'idéal, si vous êtes certain de vous trouver dans cette situation, est que tous les repreneurs potentiels se fassent connaître en même temps et que vous puissiez leur donner une seule et unique date limite pour faire une offre de rachat. Vous pourrez ainsi les comparer. Il est beaucoup plus complexe de recevoir des propositions au fil de l'eau : vous risquez d'accepter une offre moins intéressante car elle est la première sur votre bureau, ou de faire attendre une offre pertinente car vous en attendez une autre pour les comparer et que la première ne soit plus valable ; c'est intenable aussi bien pour le cédant que pour les repreneurs.

Le choix définitif du repreneur doit idéalement se baser sur des critères objectifs mais rien ne vous y oblige. Il est préférable de choisir ces critères en amont, ils peuvent même être rédigés dans le dossier de présentation afin que le repreneur sache sur quoi il sera sélectionné. Il peut s'agir du critère financier : le prix de cession le plus élevé est souvent choisi : il faudra dans ce cas être vigilant sur les clauses qui pourront faire baisser le prix après (GAP, Earn-out, etc.) comme il peut s'agir du nombre d'emplois repris, du nombre d'emplois créés dans le prévisionnel de reprise, des compétences du repreneur (qu'elles soient techniques, commerciales, managériales, ...) ou simplement une question de confiance et de feeling avec le candidat qui est là et qui fera sens.

Peu de candidats se présentent et vous doutez d'en trouver un pertinent parmi ces profils : Deux choix s'offrent à vous : d'abord, vous pouvez bien sûr prolonger la période où vous diffusez l'information, avec un risque grandissant de perte de confidentialité à prendre en compte en parallèle. L'autre solution, quand vous vous trouvez face à des repreneurs qui ne correspondent pas tout à fait à ce que vous espériez, est de voir si le point faible de leur dossier peut trouver une solution : manque-t-il un diplôme, un agrément, une compétence : une formation pourrait être programmée avant la reprise. Manque-t-il de l'apport pour financer le prix total : une reprise progressive, un réinvestissement du cédant dans la holding de reprise, une baisse du prix de vente associée à un complément de prix, un fonds d'investissement qui intègre le capital, beaucoup de montages juridico-financiers peuvent résoudre cela.

Aucun candidat (ou aucun digne d'intérêt) ne se présente :

Pour quelle raison ? C'est LA question que doit se poser le chef d'entreprise qui vend : Ai-je mal choisi les canaux de communication ? Suis-je irremplaçable à tel point qu'aucun repreneur ne peut s'imaginer reprendre mon entreprise ? Est-ce que le prix de vente affiché est trop élevé par rapport aux chiffres clés des derniers bilans indiqués ? Est-ce que l'activité ou la localisation sont trop peu attractifs, notamment en fonction du prix ? Il est important de prendre conseil auprès des acteurs du marché de la transmission pour vérifier cela, le prix étant souvent la seule variable d'ajustement possible à court terme, car il faudrait plus de temps que cela pour réorganiser l'entreprise et ne plus être irremplaçable, ou relocaliser le commerce dans un lieu plus attractif par exemple.

Négociations, quelques recommandation

○ Vous devez faire signer un engagement de confidentialité. Ce dossier peut présenter plusieurs niveaux d'informations sur votre entreprise en fonction du degré de confidentialité que vous souhaitez préserver lors des différentes étapes de la négociation.

○ La confiance entre les deux parties est la clé de négociations qui aboutissent, elle se cultive et se préserve des deux côtés, grâce une bonne communication.

○ Il faut savoir déléguer aux conseils une partie de la négociation, mais rester maître des discussions. Certaines rencontres ne se feront qu'à deux, et d'autres dates réuniront tous les conseils (côté cédant et côté repreneur)

○ Faites avancer les choses à un rythme soutenu, en préparant tous les documents dont le repreneur aura besoin avant avec vos conseils. Plus les négociations durent, pire cela finit en général.

○ Le prix est souvent la préoccupation principale mais d'autres éléments sont à évoquer lors des négociations : GAP, Accompagnement, Clause de non-concurrence, Sort de l'immobilier professionnel, ...

○ Si les repreneurs vous proposent tous un prix inférieur à celui que vous souhaitez, posez-vous des questions : Le prix que je souhaitais est-il réellement finançable dans les business plans de reprise ? Ai-je bien communiqué aux repreneurs les informations qui permettent de financer mon prix de vente lors du projet de reprise ?

Optimisez votre cession

Les impacts de la fiscalité sur le chef d'entreprise

Le régime fiscal de la transmission d'entreprise est en permanente évolution.

Pour le connaître précisément, le site Internet www.impots.gouv.fr donne les principales règles applicables à la date de la transmission. . Beaucoup de cas d'exonérations sont liés au départ en retraite du dirigeant mais d'autres motifs existent également.

Quelques années avant la date de cession envisagée, Il est important de faire votre bilan patrimonial.

La fiscalité ne doit pas, à elle seule, conditionner la cession. La meilleure vente ne s'effectue pas en retenant la solution permettant de se soustraire au maximum d'impôts. Il existe parfois même des effets de seuil qui pourraient vous convaincre de réduire le prix de vente.

La fiscalité dépend toujours d'un contexte, seuls des spécialistes (notaires, avocats...) sauront vous conseiller un montage optimisé.

L'imposition des derniers bénéfices

Que votre entreprise ait été soumise à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés, la cessation de l'activité entraîne l'imposition immédiate :

- Des bénéfices que vous avez réalisés depuis la fin de votre dernier exercice clos jusqu'à votre date de cession,
- De vos bénéfices en sursis d'imposition (provisions constituées avant la cessation, plus-values dont l'imposition avait été différée).

Les plus-values de cession

Sous certaines conditions, les cédants peuvent être exonérés totalement ou partiellement de l'imposition. Sont pris en compte les critères suivants :

- La transmission est à titre onéreux ou gratuit,
- Le statut de l'entreprise (entreprise individuelle ou société de personne),
- L'activité de l'entreprise, particulièrement activité commerciale, agricole, prestations de services,
- Le chiffre d'affaires réalisé,
- La transmission des actifs d'une société n'excédant pas un certain montant,
- La durée de détention de l'entreprise,
- Le motif de cession de l'entreprise, particulièrement départ à la retraite du dirigeant,
- La cession à l'intérieur d'un groupe familial.

Les impacts de la fiscalité sur la vente : exemple des droits de mutation

Les droits d'enregistrement sont différents pour les ventes d'immeuble, pour les cessions de fonds de commerce, pour les cession de parts sociales et pour les cessions d'actions.

Dans certains cas, des abattements peuvent être pris en compte pour les cessions : les taux et plafonds sont différents entre les cessions de parts sociales, d'actions ou de fonds de commerce.

Exemple d'optimisation fiscale : les droits de succession et de donation en cas de transmission à titre gratuit

Sous certaines conditions, les coûts de la transmission dans le cadre de succession ou donation peuvent être réduits, voire exonérés :

- Engagement collectif et/ou individuel de conservation des parts ou actions de la société pendant une certaine durée,
- Durée de détention de l'entreprise par le donateur,
- Activité de l'entreprise,

Le paiement des droits de donation et de succession peut aussi, sous certaines conditions, être différé et/ou fractionné.

Transmission progressive à un tiers : L'OBO (Owner Buy Out)

L'OBO est une possibilité d'organisation juridique et fiscale pour les entreprises d'une taille importante, avec un dirigeant qui n'est pas prêt à quitter définitivement son entreprise. L'OBO est l'un des montages à effet de levier les plus prisés par les dirigeants de PME qui veulent céder leur entreprise, grâce à son caractère progressif, et à sa capacité à conjuguer des objectifs patrimoniaux et économiques. Sa spécificité par rapport à un LBO (Leverage Buy-out) classique tient au fait que le propriétaire reste, après l'opération, l'un des actionnaires majeurs et le dirigeant de l'entreprise.

L'OBO s'adresse aux dirigeants de PME qui désirent récupérer une partie des fonds investis dans leur entreprise et à ceux qui souhaitent transmettre leur entreprise pour cause de départ à la retraite dans les 3 ou 5 années à venir.

Le montage consiste dans le rachat de la majorité des titres de l'entreprise, détenus par le dirigeant, par un opérateur de capital-investissement et ce, par le biais d'une société holding. Le dirigeant, quant à lui, reste actionnaire minoritaire.

Ce montage permet au dirigeant de réaliser une partie significative de son patrimoine en bénéficiant d'une fiscalité favorable, de se maintenir à la tête de l'entreprise, de recruter et mettre en place son successeur ou de trouver un nouvel actionnaire, et enfin de se garantir un nouvel horizon de liquidité court (par la revente de ses parts).

Ses avantages :

- conforter le patrimoine personnel du dirigeant
- conserver le pouvoir de direction sur l'entreprise
- espérer un gain supérieur à une cession en une seule fois
- faciliter un projet de transmission d'entreprise :
 - L'OBO permet une continuité d'exploitation car le dirigeant encadre et forme le futur repreneur, ce qui évite un changement de culture et de fonctionnement brutal au sein de l'entreprise.
 - Au travers la société holding, le repreneur peut entrer progressivement dans le capital de l'entreprise jusqu'à en acquérir la totalité lors de la transmission définitive.

Attention : ce type de montage nécessite l'accompagnement du dirigeant par des professionnels.

LES LEVIERS DE LA NEGOCIATION EN DEHORS DU PRIX

Earn-out et crédit vendeur :

2 façons de toucher une partie du prix plus tard

Au moment de négocier le prix de cession, deux moyens existent pour susciter la confiance du repreneur :

- La clause d'Earn-Out est une clause de complément de prix payé par le repreneur. Elle vise à ce que le cédant, ayant abandonné le contrôle de la société (out) continue à profiter (earn) des performances de celle-ci. Il peut donc s'agir d'un simple intéressement sur les performances à venir sur une période déterminée (CA, marges...) ..., ou une partie du prix liée à un évènement futur qui est certain pour le cédant mais plus incertain pour le repreneur. Elle est différente de la clause de révision de prix, apparentée à la GAP, et de la notion du prix révisable qui est lié au fait que le prix de vente est déterminé sur la base du dernier bilan connu, et que le prix définitif sera validé par le bilan arrêté le jour de la signature de l'achat (donc date du transfert de propriété).
- Le crédit vendeur où les parties s'accordent sur un prêt fait par le dirigeant sur une partie du prix de vente dès la signature du projet de vente. 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...

Le crédit-vendeur est parfois utilisé pour financer un stock important, ou la partie du prix de vente que le banquier a refusé de financer.

Ces clauses sont particulièrement pertinentes lorsque la période d'accompagnement par le cédant est assez longue (un an voire plus) ou lorsque le prix demandé par le cédant est manifestement élevé. Elles ont l'avantage de rassurer le repreneur et les organismes 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.

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 un audit d'acquisition. Vous avez alors une obligation générale d'information et devez mettre toutes les pièces nécessaires à sa disposition ou celle de ses conseils.

La 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 une participation dans la 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 le cas où vous vendez le capital, et non le fonds de commerce.

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 termes de fiscalité. Beaucoup de repreneurs vous proposeront de vous racheter l'entreprise avec la trésorerie excédentaire en ne la valorisant qu'à sa seule valeur faciale (pas d'effet multiplicateur sur la trésorerie non nécessaire).

L'accompagnement du repreneur par le cédant



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.

Il restera encore à négocier, dans le cadre de cession de titres, la définition des garanties d'actif et de passif ainsi que les clauses de non concurrence, en particulier si vous poursuivez une activité après la vente de l'entreprise.

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(e) pendant cette phase. La transmission ne doit pas être subie par les parties, mais être issue d'un partenariat négocié et volontaire.

Les 7 bons conseils pour réussir votre cession

1 - Anticipez

Une cession se prépare de 3 à 5 ans. Des questions d'ordre patrimonial, juridique et fiscal, mais aussi des adaptations internes à l'entreprise seront à régler en amont. Rien ne doit être fait dans la précipitation.

2 - Faites évaluer votre société avec un regard objectif et professionnel.

Une survalorisation de votre entreprise pourrait vous faire perdre plusieurs mois. Appuyez-vous sur une aide objective qui vous permettra de connaître sa valeur réelle. Ce regard extérieur sera plus critique et vous permettra de mieux préparer votre entreprise à la vente.

3 - Informez, préparez confidentiellement votre entourage

La cession de votre entreprise aura un impact sur votre vie et celle de vos proches. Il existe peut-être un candidat potentiel à la reprise parmi vos proches. Pensez-y.

4 - Entourez-vous de professionnels

Constituez une équipe d'experts : experts-comptables, cabinets, avocats, notaires... Indispensables ; ils vous accompagneront à toutes les étapes, de votre projet de cession.

5 - Utilisez les bons canaux

La phase de préparation terminée, communiquez sur votre projet de cession. La discrétion reste nécessaire. Déposez, via votre conseil ou expert, votre annonce en toute confidentialité directement ou par votre conseil sur www.reprendre-bretagne.fr

6 - Analysez plusieurs dossiers de repreneurs en même temps

Dites-vous que votre successeur est parmi ces candidats. Consacrez du temps à chacun d'entre eux et faites rapidement connaître votre décision. Ne perdez pas de temps.

7 - Rassurez vos salariés et partenaires

Annoncez vous-même la cession à vos salariés et partenaires dès que le processus de cession est dans sa phase de bouclage. Faites cette annonce auprès des salariés de préférence en présence du repreneur. Cela lui permettra de se présenter.

L'OFFRE DES SERVICE

DES CCI BRETAGNE

L'espace entreprendre de votre CCI vous propose une large gamme de prestations adaptées à vos besoins :

S'informer sur la cession

Une animation collective animée par des professionnels :

- Sensibiliser d'une manière simple, réaliste & ludique, les participants au processus à mettre en place pour transmettre leur entreprise ou pour en reprendre une.
- Amener les chefs d'entreprise et les repreneurs à prendre conscience par eux-mêmes des bonnes pratiques & méthodes à utiliser

Prédiagnostic transmission

Un accompagnement sur mesure par un conseiller qui vous permettra de :

- Réaliser une analyse de l'entreprise: points forts, points à améliorer, points bloquants sur toutes les fonctions de l'entreprise (marché, gestion, RH...)
- Préconiser un plan d'actions par la remise d'un compte rendu de visite (étapes de la transmission, orientation vers un réseau de partenaires pour un diagnostic technique, un diagnostic évaluation)

Ateliers transmission et rendez-vous experts

Rencontrer les professionnels incontournables de la transmission d'entreprise.

Vous bénéficierez ainsi d'un regard croisé sur votre projet de transmission :

- Valorisation du fonds
- Organisation de la transmission
- Conseils retraite
- Conseils fiscaux et juridiques dans le cadre de la transmission
- Conseils sur le profil du repreneur pour orienter votre recherche.

Dossier repreneur

Obtenir un dossier de présentation de l'entreprise à céder s'appuyant sur:

- une analyse interne (RH, outils de travail, stratégie commerciale...)
- une analyse externe (évolution du marché, concurrence, environnement...)
- l'évaluation de la santé financière
- impact fiscal de la transmission
- estimation de la valeur de l'entreprise

Annnonce de cession sur le Site Reprendre en Bretagne

Un site Internet qui permet de :

- Saisir en direct votre annonce
- Être accompagné à la diffusion d'une annonce (prédiagnostic, saisie de l'annonce avec la garantie de la confidentialité, gestion de la mise en relation)

Sites internet

Le portail des Chambres de Commerce et d'Industrie

www.cci.fr

Ecole des Managers

www.cci.fr/web/reprise-d-entreprise/reprise-interne-avec-les-ecoles-des-managers

Notaires de France

www.notaires.fr

Conseil supérieur de l'ordre des experts - comptables

www.experts-comptables.fr

Fédération nationale de l'immobilier

www.fnaim.fr

Les Sociétés Coopératives et Participatives, les SCOP

www.les-scop.coop

Le portail des Chambres de Métiers et de l'Artisanat

www.crma.bzh

BPI France, thème transmission d'entreprise

www.bpifrance-creation.fr/moments-de-vie/je-transmets

Conseil National des Barreaux

www.cnb.avocat.fr

Fédération bancaire française

www.fbf.fr

Syndicat national des professionnels immobiliers

www.snpi.com

Cédants et Repreneurs d'Affaires, le CRA

www.cra.asso.fr

Le réseau des partenaires professionnels



Ordre des Avocats du Barreau de Rennes
www.ordre-avocats-rennes.com



Le CRA
www.cra.asso.fr



Initiative Bretagne
www.initiative-bretagne.fr



Le Comité des Banques de Bretagne de la Fédération Bancaire Française
www.fbf.fr



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



Le SNPI Bretagne
www.snpi.fr



Le Conseil des Notaires de l'Ouest
www.notaires-ouest.com



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



La Chambre FNAIM de Bretagne
www.fnaim.fr

Édition :



Régie publicitaire :

QUEST EXPANSION
édition / régie publicitaire
10 rue d'Ouessant
35760 SAINT-GRÉGOIRE
02 99 35 10 10

Copyright :

Adobestock ©

CRÉATEURS & REPRENEURS D'ENTREPRISE



CONSEIL & EXPERTISE COMPTABLE



Avec Cerfrance,
bénéficiez d'un
accompagnement
personnalisé !



De l'idée à l'action ...

- ✓ Étude prévisionnelle
- ✓ Choix juridique, social et fiscal
- ✓ Recherche des aides et garanties

CERFRANCE BROCELIANDE
Tél. 02 23 48 60 60
contact@broceliande.cerfrance.fr
cerfrance-broceliande.fr

CERFRANCE CÔTES D'ARMOR
Tél. 02 96 79 20 20
contact@22.cerfrance.fr
cerfrance22.fr

CERFRANCE FINISTÈRE
Tél. 02 98 52 48 48
contact@29.cerfrance.fr
finistere.cerfrance.fr

LES CORRESPONDANTS TRANSMISSION-REPRISE DU RÉSEAU DES CCI DE BRETAGNE

CCI CÔTES D'ARMOR

Correspondant : Gaëtan RIAUX

Rue de Guernesey - BP 514 - 22005 SAINT-BRIEUC
CEDEX 1

Tél. : 02 96 28 37 50

E-mail : repandre@cotesdarmor.cci.fr

Web : <http://www.cotesdarmor.cci.fr>

CCI ILLE-ET-VILAINE

Correspondante : Isabelle GRANGER

2 avenue de la Préfecture - CS 64204 - 35042
RENNES CEDEX

Tél. : 02 99 33 66 66

E-mail : repandre@ille-et-vilaine.cci.fr

Web : <http://www.ille-et-vilaine.cci.fr>

CCI MÉTROPOLITAINE BRETAGNE OUEST BREST

Correspondante : Laurence LE COZ

Place du 19ème RI - CS 63825 - 29238 BREST CEDEX 2
Tél. : 02 98 00 38 00

E-mail : repandre.brest@bretagne-ouest.cci.bzh

CCI MORBIHAN

Correspondant : Yves LEMERCIER

21 quai des Indes - 56323 LORIENT CEDEX
Tél. : 02 97 02 40 00

E-mail : repandre@morbihan.cci.fr

Web : <http://www.morbihan.cci.fr>

CCI MÉTROPOLITAINE BRETAGNE OUEST MORLAIX

Correspondante : Beatrice DECROUX

Aéroport - BP 6 - 29201 MORLAIX CEDEX
Tél. : 02 98 62 39 39

E-mail : repandre.morlaix@bretagne-ouest.cci.bzh

CCI MÉTROPOLITAINE BRETAGNE OUEST QUIMPER

Correspondant : Fabien BARBIER

145 avenue de Kéradennec - 29330 QUIMPER CEDEX
Tél. : 02 98 98 29 65

E-mail : repandre.quimper@bretagne-ouest.cci.bzh

Web : <http://www.bretagne-ouest.cci.bzh>



**CCI Entreprendre
Bretagne**