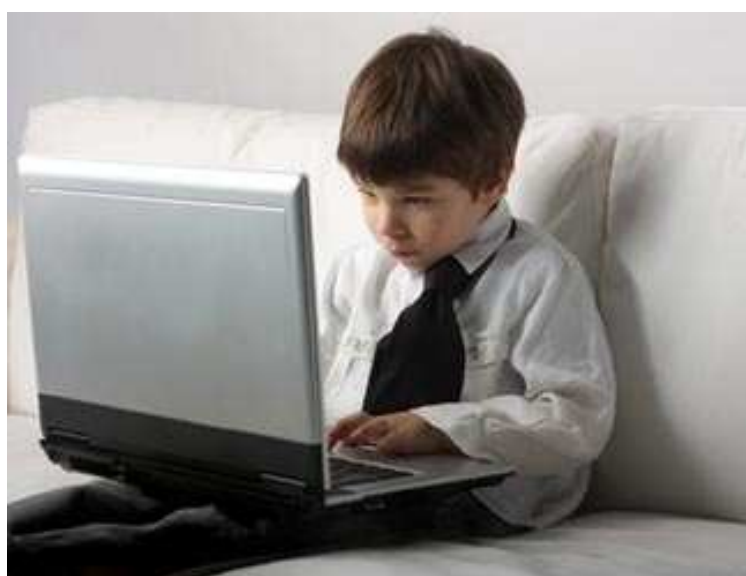


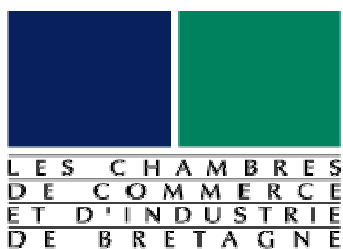
# REPRENDRE

## UNE ENTREPRISE



GUIDE  
2010 ► 2011

Les éditions  
des Chambres de Commerce  
et d'Industrie de 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, n'hésitez pas à consulter le site internet du réseau « Reprendre en Bretagne » : [www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr) ou à contacter les correspondants Reprendre en Bretagne de votre CCI.

Bonne lecture.

Le réseau « Reprendre en Bretagne® »

#### **CHIFFRES CLÉS** du réseau « **REPRENDRE EN BRETAGNE®** » **2010**

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

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

- 8 000 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.

Les enjeux de la transmission et reprise des PME et TPE en Bretagne restent plus que jamais d'actualité. En effet, d'ici 2015, ce seront près de 4 000 entreprises bretonnes de 5 à 200 salariés, représentant 85 000 emplois directs, 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 décision en Bretagne, de même que sur la vitalité du tissu économique, des territoires et de l'emploi.

La conjoncture actuelle qui ne facilite pas le processus de transmission et de cession des entreprises, conduit le réseau des CCI de Bretagne et les professionnels de la transmission et reprise d'entreprises, réunis au sein du dispositif « Reprendre en Bretagne® », à renforcer leurs actions coordonnées pour apporter aux cédants et repreneurs de la visibilité sur ce marché, mais également contribuer à leur bonne préparation.

D'ores et déjà et grâce au site [www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr), ce sont près de 1 500 entreprises qui ont été reprises et ainsi pu poursuivre leur développement sur notre territoire.

Aussi, ce guide participe-t-il à votre réflexion et à votre préparation. Il vous sensibilise aux questions à se poser, 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 et contribue à sa réussite.

Jean-François LE TALLEC

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



# Sommaire

<b>ÊTES-VOUS FAIT POUR REPRENDRE ?</b>	<b>3</b>
→ Votre motivation	
→ Votre entourage	
→ Les compétences	
→ Les moyens financiers	
<b>QUELLE EST LA RÉALITÉ DU MARCHÉ ?</b>	<b>6</b>
→ Un potentiel important de PME à reprendre en Bretagne	
→ Le profil des repreneurs : vos concurrents	
<b>COMMENT RÉUSSIR SUR CE MARCHÉ ?</b>	<b>9</b>
→ S'adapter	
→ Se former et s'informer	
→ Utiliser les bons canaux de recherche et d'accompagnement	
<b>QU'EST-CE QUE JE RACHÈTE ?</b>	<b>11</b>
→ Des actifs	
→ Un fonds de commerce	
→ Des titres	
→ Quelle est la meilleure solution ?	
<b>COMMENT DÉTERMINER LA VALEUR DE L'ENTREPRISE CIBLE ?</b>	<b>12</b>
→ Un diagnostic pour mieux déterminer la valeur	
→ Les éléments importants de l'évaluation	
<b>QUELLE FORME LA NÉGOCIATION PREND-ELLE ?</b>	<b>15</b>
→ La négociation proprement dite	
→ Les accessoires du prix	
→ La finalisation de la négociation	
<b>COMMENT FINANCER LA REPRISE ?</b>	<b>18</b>
→ Les financements	
→ Le business plan	
→ Les banquiers et investisseurs	
<b>10 CONSEILS POUR RÉUSSIR SA REPRISE</b>	<b>21</b>
<b>ET APRÈS LA REPRISE ? LES ACTIONS PRIORITAIRES À ENGAGER</b>	<b>23</b>
→ Rassurer les salariés	
→ Poursuivre les liens avec l'environnement et la clientèle	
<b>LES AIDES AUX REPRENEURS</b>	<b>25</b>

# ÊTES-VOUS FAIT POUR REPRENDRE ?

*On ne peut pas attribuer la réussite d'une reprise 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'une démarche d'abord patrimoniale ? Ou s'agit-il de la façon la plus efficace d'atteindre un objectif professionnel tout en réalisant une aspiration profonde, un épanouissement ou un accomplissement personnel ?

Avant de répondre, demandez-vous si vous avez une connaissance suffisante du monde des PME/PMI, 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 DUGOU**

*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.

#### 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.

## 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.

## 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 :**

*Patron d'une biscuiterie du nord Finistère pendant une dizaine d'années, j'ai poursuivi ma carrière professionnelle à l'international, aux Etats-Unis pendant cinq ans dans un premier temps, puis en Italie comme directeur mondial de production d'une célèbre marque de produits électroménagers par la suite. Désireux de poser mes valises en opérant un retour aux sources, j'ai décidé de mettre à profit mes expériences en management pour reprendre une entreprise à la pointe Bretagne. La société AMS, connue et reconnue dans le mobilier de bureau, correspondait assez fidèlement à ce que je recherchais : une petite structure locale utilisant une distribution en « B to B » et montrant des possibilités pour y développer des concepts et des produits nouveaux, inspirés de ce que j'ai pu voir et découvrir dans d'autres pays. C'est ainsi qu'AMS a su répondre à mes motivations tant professionnelles que personnelles.*

**M. Jean-Paul RIOU**  
Repreneur industriel

**Le conseil de Reprendre en Bretagne®**

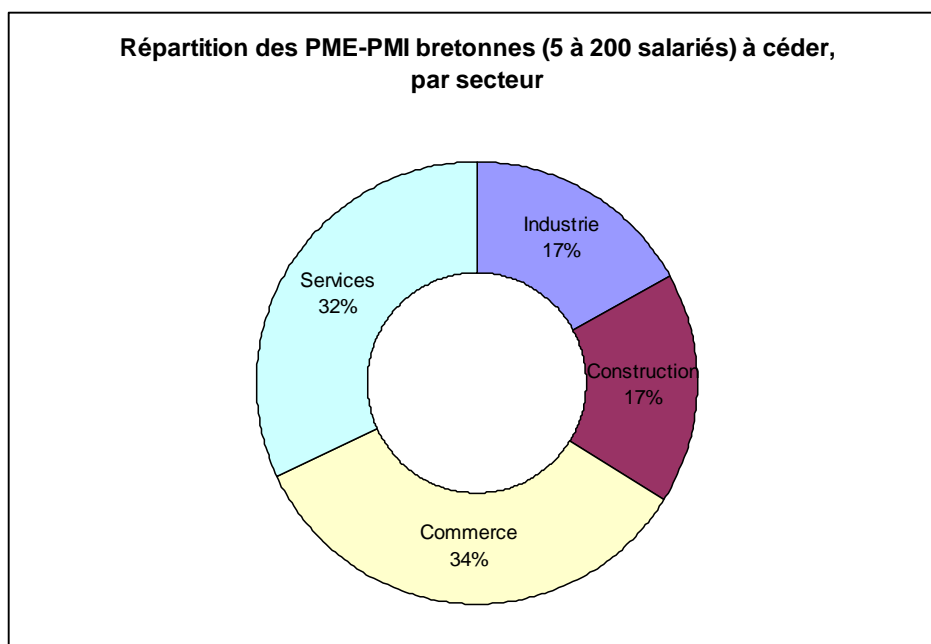
« N'hésitez pas à participer aux réunions et manifestations organisées par les CCI de Bretagne. Elles participeront à votre réflexion et vous permettront de rencontrer des experts mais aussi des repreneurs à différentes étapes de la démarche, avec lesquels vous pourrez confronter vos expériences ».

## 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 0 à 200 salariés, susceptibles de changer de main d'ici 2015 en Bretagne est évalué à 17 500 impliquant de l'ordre de 128 000 emplois. Ces transmissions à venir mettent donc en jeu plus de 10 000 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 à appréhender le potentiel de développement des entreprises à vendre dans une période 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.



En 2005, la CRCI de Bretagne a évalué à 4 000 le nombre de PME-PMI de 5 à 200 salariés à céder dans les dix années à venir, sur la base de dirigeants âgés de 55 ans et plus à la date de l'étude. La majorité des entreprises bretonnes à reprendre, correspond néanmoins à des TPE (de quatre salariés et moins). Enfin le marché est plus ou moins concurrentiel en fonction de la zone géographique d'implantation.

### 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 CRCI de Bretagne, dans le cadre d'une étude réalisée à partir des profils de repreneurs déposés en 2008 et 2009 sur le site [www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr) a pu établir un profil des repreneurs en Bretagne.

**C'est ainsi que le repreneur en Bretagne présente les caractéristiques générales suivantes :**

- **Il est jeune** : de 43 à 44 ans, que ce soit un repreneur industrie ou un repreneur commerce.
- **C'est un homme** : 74 % des repreneurs commerce et 92 % des repreneurs industrie
- Il est en possession **d'un apport personnel** de plus de 100 K€ pour plus de 60 % des repreneurs industrie et de moins de 60 K€ pour 80 % 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** : 48 % des repreneurs commerce sont en possession d'un diplôme supérieur ou égal à BAC+2, contre 68 % s'agissant des repreneurs industrie.
- Comme pour l'ensemble de la France, **les repreneurs bretons sont expérimentés** (66 % de repreneurs commerce ont une expérience de plus de 11 ans, contre 79 % s'agissant des repreneurs industrie).

Cette étude est téléchargeable sur le site [www.bretagne.cci.fr](http://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 %).
- **Plus de reprises par les salariés dans le commerce de détail** : 18 % (France : 13 %).
- **Plus de cédants qui accompagnent le repreneur** et restent dans l'entreprise, notamment dans le commerce et le tourisme.
- **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 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**

*Expert en transmission d'entreprise ,membre Synextrans*

### Quelques données clés...

- ☒ Six cessions sur dix sont dues à un départ à la retraite de l'ancien dirigeant.
- ☒ 19% des cessions relèvent d'une décision d'ordre personnel :
- ☒ un changement d'activité... : (13 %)
- ☒ Maladie, décès... : (6 %)
- ☒ 22 % des cessions sont des décisions d'ordre économique, (redistribution de capital, prise de plus-value...).
- ☒ 59 % des repreneurs sont extérieurs à l'entreprise, ils sont des personnes physiques, souvent d'anciens cadres dirigeants de grands groupes.
- ☒ Les autres repreneurs sont issus de l'entreprise avec en majorité des salariés 30 % d'entre eux (pour les PME) et 17,3 % (pour les commerces). Les héritiers repreneurs (pour les PME) sont 12 % en Bretagne contre 9 % seulement en France.

### 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 cette 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.

## Se former et s'informer

La démarche de reprise d'entreprise implique de développer un projet. Au-delà des aspects commerciaux ou techniques liés aux métiers, le candidat repreneur devra appréhender un ensemble de connaissances financières, juridiques, fiscales, mais aussi méthodologiques et managériales.

En effet, même si tout repreneur est nécessairement accompagné par des conseils spécialisés, cette base de connaissances lui permettra de gérer efficacement l'ensemble du projet et de décider en pleine connaissance de cause. Enfin, après la reprise, le repreneur devra faire face au fonctionnement au quotidien de l'entreprise et là encore maîtriser la gestion de son affaire. Plus l'affaire est petite, plus la polyvalence est requise. Pour toutes ces différentes raisons, l'information et la formation sont naturellement les maîtres mots de la réussite d'un projet. La période de préparation de son projet doit donc être mise à profit pour s'informer et se former.

Renforcer et rafraîchir ses connaissances, sécuriser sa démarche de reprise mais aussi rencontrer d'autres repreneurs sont des raisons qui motivent la participation à des formations telles que les sessions « 2 ou 5 Jours pour Reprendre » organisées régulièrement par les CCI de Bretagne ou telle que l'Ecole des Managers de Bretagne à Quimper qui propose une formation-action de 60 jours.

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

Il est à noter que pour la reprise d'une entreprise artisanale, un stage de préparation à l'installation est obligatoire. Renseignez-vous auprès de notre 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](http://www.reprendre-bretagne.fr), les syndicats professionnels, les fédérations... En ne négligeant aucune piste, vous débusquerez peut-être une perle rare sur un marché moins visible que d'autres.
- ☒ Rapprochez-vous des 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.

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

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

De plus, il est essentiel d'assister aux nombreux salons (tels que les **Journées Régionales de la Création et de la Transmission-Reprise d'Entreprise** (JRCE) qui se déroulent à Rennes en octobre chaque année), conférences et autres rencontres de rapprochements 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 reprenneur.

## 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 reprenneur.

## 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. Il permet donc de se 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	Eléments incorporels (emplacement, état du local, enseigne, nom commercial, clientèle,...)

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

- L'approche patrimoniale
- L'approche par la rentabilité
- L'approche du marché

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 »

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<sup>er</sup> 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'éventuel 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'un 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 au 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](http://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. Par ailleurs, son remboursement sur une période courte peut perturber les équilibres de la trésorerie.

<b>Répartition classique entre les différents acteurs du financement</b>	• Apports en fonds propres : 30 à 40 % du besoin.	<b>Critères financiers guidant l'analyse des financiers</b>	• 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 par cession en cas d'acquisition d'actions. les droits à payer en cas d'acquisition de parts sociales sont quant à eux calculés au prorata du pourcentage de parts cédées (23 000 euros pour 100%)
- ☒ Des associés qui voudraient acquérir des titres de la société dans laquelle ils travaillent, peuvent désormais bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu de 25% du montant des intérêts de la dette souscrite, en vu d'acquérir ces titres.

Pour en savoir plus : APCE

## 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®. »

# 10 CONSEILS POUR RÉUSSIR SA REPRISE

## 1. Consacrez du temps à votre projet

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

## 2. Soyez patient

Réviser votre projet en cours de recherche si besoin est. La durée moyenne d'une reprise est de 12 à 18 mois (une période de crise rallonge cette durée).

## 3. Prenez appui sur tous les réseaux

Mettez en place un réseau d'information efficace.

## 4. Informez-vous et formez-vous à la reprise d'entreprise

Multipliez les rencontres, participez à des salons, séminaires, conférences, stages de formation, ...

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

Suivez et étudiez plusieurs dossiers à la fois.

### 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, pour 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, et qu'ensemble nous sommes engagés pour une transmission-reprise réussie.*

**M. Roland ANGOTTI**

*Repreneur de l'entreprise ECOTEL SAS François Bosquet à Quimper*

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

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

## **7. Tenez informés les cédants de votre décision**

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

## **8. 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.

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

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

## **10. Entourez-vous de conseils**

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

### **Parole d'expert :**

*« 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*

# 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.
- Tous les salaires et primes qui sont échus à la date de reprise, mais impayés, sont à la charge de l'ancien employeur.

### Parole de repreneur :

*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 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.

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

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

→ **La bourse des entreprises :**

Les acteurs du réseau « Reprendre en Bretagne » proposent sur le site Internet, [www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr), des offres d'entreprises à reprendre en Bretagne. Après vous être inscrit, les CCI bretonnes et les professionnels vous mettront en relation avec les entreprises que vous avez sélectionnées.

## **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 sur le site de « **Reprendre en Bretagne** » [www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr)

→ **Le Contrat de Développement Transmission :**

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

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

Ce prêt, sans garantie ni caution personnelle, est ouvert au créateur et repreneur d'un fonds de commerce à l'occasion d'une première installation. 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](http://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 la Région Bretagne [www.region-bretagne.fr](http://www.region-bretagne.fr) et [www.reseau-entreprendre-bretagne.fr](http://www.reseau-entreprendre-bretagne.fr)

→ **Les subventions et avances remboursables de CREAvenir Bretagne :**

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

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

→ **ORATEL :**

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

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

## **Les garanties**

→ **La Garantie du Financement de la Transmission OSEO :**

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

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

→ **Les garanties Bretagne Développement Initiatives (BDI) :**

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

Contact : [www.bdi.asso.fr](http://www.bdi.asso.fr)

→ **SIAGI :**

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

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

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

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

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

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

### **→ 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 (NACRES) :**

Ce dispositif se substitue désormais aux dispositifs EDEN et Chèques Conseils. Il concerne essentiellement les demandeurs d'emplois et les bénéficiaires de minima sociaux. 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/nacres](http://www.entreprises.gouv.fr/nacres)

→ **Les aides des Conseils Généraux :**

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

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

## **Les autres financements**

→ **Bretagne Capital Solidaire (BCS) :**

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

Contact : [www.bdi.asso.fr/content/5/34](http://www.bdi.asso.fr/content/5/34)

→ **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](http://www.bje-capital-risque.com)

LE RÉSEAU REPRENDRE EN BRETAGNE	LE RÉSEAU DES PARTENAIRES PROFESSIONNELS
<p><b>L'ANIMATION DU RÉSEAU</b>            CRCI de Bretagne            Tél : 02 99 25 41 01            Site : <a href="http://www.bretagne.cci.fr">www.bretagne.cci.fr</a>            E-mail : <a href="mailto:reprendre@bretagne.cci.fr">reprendre@bretagne.cci.fr</a></p>	<p>            La Conférence des Bâtonniers de l'Ouest  <a href="http://www.ordre-avocats-rennes.com">www.ordre-avocats-rennes.com</a></p>
<p><b>LES CORRESPONDANTS TRANSMISSION-REPRISE DU RÉSEAU DES CCI DE BRETAGNE</b></p>	<p>            Le Comité des Banques de Bretagne de la Fédération Bancaire Française  <a href="http://www.fbf.fr">www.fbf.fr</a></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 : <a href="http://www.cotesdarmor.cci.fr">www.cotesdarmor.cci.fr</a>            E-mail : <a href="mailto:reprendre@cotesdarmor.cci.fr">reprendre@cotesdarmor.cci.fr</a></p>	<p>            Le Conseil Régional des Notaires  <a href="http://www.notaires-ouest.com">www.notaires-ouest.com</a></p>
<p>CCI de Brest            Tél. : 02 98 00 38 18 (Industrie/Services entreprises)            Tél. : 02 98 00 38 17 (Commerce/Tourisme)            Site : <a href="http://www.cci-brest.fr">www.cci-brest.fr</a>            E-mail : <a href="mailto:reprendre@cci-brest.fr">reprendre@cci-brest.fr</a></p>	<p>            L'Ordre des Experts-Comptables de Bretagne  <a href="http://www.bretagne.experts-comptables.fr">www.bretagne.experts-comptables.fr</a></p>
<p>CCI de Morlaix            Tél. : 02 98 62 39 20            Site : <a href="http://www.morlaix.cci.fr">www.morlaix.cci.fr</a>            E-mail : <a href="mailto:reprendre@morlaix.cci.fr">reprendre@morlaix.cci.fr</a></p>	<p>            Le SNPI Bretagne  <a href="http://www.snpi.com">www.snpi.com</a></p>
<p>CCI de Quimper Cornouaille            Tél. : 02 98 98 29 53            Site : <a href="http://www.quimper.cci.fr">www.quimper.cci.fr</a>            E-mail : <a href="mailto:reprendre@quimper.cci.fr">reprendre@quimper.cci.fr</a></p>	<p>            La Chambre FNAIM de Bretagne  <a href="http://www.fnaim.fr">www.fnaim.fr</a></p>
<p>CCI du Pays de Fougères            Tél. : 02 99 94 75 98            Site : <a href="http://www.fougeres.cci.fr">www.fougeres.cci.fr</a>            E-mail : <a href="mailto:reprendre@fougeres.cci.fr">reprendre@fougeres.cci.fr</a></p>	<p>            Le Syndicat des Experts en Transmission d'entreprise  <a href="http://www.synextrans.com">www.synextrans.com</a></p>
<p>CCI du Pays de Saint-Malo            Tél. : 02 99 20 63 21            Site : <a href="http://www.saint-malo.cci.fr">www.saint-malo.cci.fr</a>            E-mail : <a href="mailto:reprendre@saint-malo.cci.fr">reprendre@saint-malo.cci.fr</a></p>	<p>            Le CRA  <a href="http://www.cra-asso.org">www.cra-asso.org</a></p>
<p>CCI de Rennes Bretagne            Tél. : 02 99 33 66 66            Site : <a href="http://www.rennes.cci.fr">www.rennes.cci.fr</a>            E-mail : <a href="mailto:reprendre@rennes.cci.fr">reprendre@rennes.cci.fr</a></p>	<p>            Bretagne Initiative  <a href="http://www.france-initiative.fr">www.france-initiative.fr</a></p>
<p>CCI du Morbihan            Tél. : 02 97 02 40 00            Site : <a href="http://www.morbihan.cci.fr">www.morbihan.cci.fr</a>            E-mail : <a href="mailto:reprendre@morbihan.cci.fr">reprendre@morbihan.cci.fr</a></p>	