

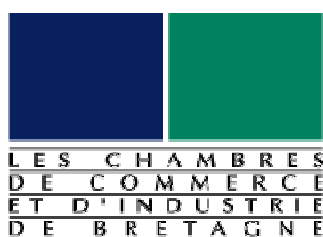
# TRANSMETTRE

## SON ENTREPRISE



GUIDE  
2010 ► 2011

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



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

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

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

Si vous avez besoin d'informations complémentaires, n'hésitez pas à vous connecter sur notre site internet, [www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr), et 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>COMMENT VOUS PRÉPARER À CÉDER VOTRE ENTREPRISE ?</b>	<b>3</b>
→ Posez-vous les bonnes questions ! → Informez-vous et entourez-vous de professionnels !	
<b>VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE PRÊTE À ÊTRE CÉDÉE ?</b>	<b>6</b>
→ Un diagnostic réaliste → Le plan de transmission	
<b>COMMENT OPTIMISER FISCALEMENT VOTRE CESSIION ?</b>	<b>9</b>
→ L'exonération des droits de succession et de donation → L'exonération des plus-values de cession → L'impôt de solidarité sur la fortune (ISF)	
<b>COMMENT CONNAÎTRE LA VALEUR DE VOTRE ENTREPRISE ?</b>	<b>12</b>
→ La collecte d'informations et leur retraitement. → L'approche patrimoniale → L'approche par la rentabilité → L'approche de marché	
<b>COMMENT FAIRE SAVOIR QUE VOUS ÊTES VENDEUR ?</b>	<b>16</b>
→ Le dossier de présentation → Quelques précautions essentielles dans le déroulement et la communication autour de votre projet → Plusieurs options pour faire connaître votre projet de céder	
<b>QUELS SONT LES LEVIERS DE LA NÉGOCIATION ?</b>	<b>20</b>
→ Earn-out et crédit-vendeur → Prise de participation dans la holding de reprise → La trésorerie → L'accompagnement du repreneur par le cédant	
<b>10 CONSEILS POUR RÉUSSIR VOTRE CESSIION</b>	<b>24</b>
<b>LES AIDES AUX CÉDANTS</b>	<b>26</b>
<b>FOCUS SUR LA TRANSMISSION FAMILIALE</b>	<b>28</b>
<b>FOCUS SUR LES SCOP</b>	<b>32</b>
<b>FOCUS SUR L'OBO (OWNER BUY OUT)</b>	<b>33</b>

# COMMENT VOUS PRÉPARER À CÉDER VOTRE ENTREPRISE ?

*Transmettre ou céder son entreprise est un acte normal de gestion. Cependant son importance et son caractère singulier dans la vie du dirigeant nécessite une anticipation et une préparation rigoureuse, pour lesquelles l'accompagnement et l'apport de professionnels seront un gage de réussite.*

## Posez-vous les bonnes questions !

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

### **Parole de cédant :**

*Dès que j'ai pris la décision de céder mon affaire, mon objectif aura été de trouver les bons interlocuteurs pour engager un processus d'évaluation de mon entreprise. Dans un premier temps, je me suis adressé à mon correspondant de la Fédération Française du Bâtiment (FFB) puis à mon expert-comptable. Ensuite j'ai choisi un cabinet d'affaire spécialisé dans la transmission d'entreprise qui a procédé également à l'évaluation de mon entreprise.*

*Toutes les évaluations ont conduit à des résultats similaires, me confortant à poursuivre ma démarche de cession en recherchant des repreneurs potentiels.*

**M. Gilles POIRIER**

*Cédant de la Sarl Poirier – entreprise de plâtrerie et cloisons sèches - Saint Quay Perros (22)*

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

### **Questions personnelles :**

- Est-ce le bon moment pour céder mon entreprise ?
- Suis-je prêt(e) à arrêter de travailler ou à changer d'activité ?
- Quel est mon projet personnel après la cession et comment organiser ma vie en tant que « non-chef d'entreprise » ?
- Comment parler de ma cession à mon entourage ?
- Quelle relation ai-je envie de garder avec mon entreprise à terme ?

### Questions professionnelles :

- A qui souhaiterais-je céder (membre de la famille, salarié(s), tiers extérieur, repreneur personne physique, société concurrente, fournisseur, client,...) ?
- Quelle est la valeur de mon entreprise et son évolution prévisible ?
- Que représente l'imposition des plus-values ?

### Questions patrimoniales :

- La cession d'une entreprise ne peut pas se déconnecter du patrimoine du cédant. Il faut donc réaliser une analyse globale et mettre en place un ensemble de solutions juridiques, financières, fiscales et sociales.
- Que représente mon patrimoine aujourd'hui et quel revenu me procure-t-il ?
- Quels sont mes besoins pour demain ?
- Quelle sera la contribution de la cession à mes revenus futurs ?

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 salariés.
- La reprise par un salarié de l'entreprise est moins risquée que par un tiers (1,5 fois plus de chances de réussite). L'un de vos salariés ne présente-t-il pas le potentiel pour diriger votre entreprise demain ?
- Êtes-vous sûr que votre entreprise, telle qu'elle est organisée aujourd'hui, peut vivre sans vous demain ?
- Transmettre son entreprise est un acte normal de gestion ; s'y préparer est essentiel car une opportunité peut se présenter à vous à tout moment.

## 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 métier 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 aider tout au long de votre démarche. Ils vous aideront notamment à optimiser économiquement, fiscalement et financièrement, la cession de votre entreprise.

Dans le même temps, il est important de vous tenir informé(e) 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 internet « Reprendre en Bretagne® » ([www.reprendre-bretagne.fr](http://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.

**Parole d'expert :**

*Parmi les nombreux aspects de la cession d'entreprise, il est une recommandation importante qui s'adresse au cédant : « Apprenez à votre entreprise à vivre sans vous ! ». C'est à la fois la condition d'une meilleure valorisation lors de la transaction, et une garantie de pérennité pour votre entreprise.*

*Prenez le temps d'identifier tous les processus tactiques et opérationnels de votre entreprise, et de mesurer la part que vous y prenez. Renforcez la délégation sur les opérations dont la maîtrise n'est pas forcément liée à vos propres compétences, et attachez-vous à vous concentrer sur les opérations où vos qualités propres sont en jeu : vous aurez du même coup défini le profil idéal de votre repreneur !*

*N'hésitez pas à travailler avec un professionnel de l'entreprise : il vous aidera à structurer votre démarche et surtout vous permettra de prendre le recul nécessaire à ce travail de « séparation ».*

**M. Pascal MÉANCE**  
Cabinet Avel Mor Pilotages

**Le conseil de Reprendre en Bretagne®**

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

# VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE PRÊTE À ÊTRE CÉDÉE ?

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

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

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.

**Humain** (compétences des salariés, rémunérations, pyramide des âges,...)

→ *Qui fait quoi au sein de l'entreprise ?*

**Commerciaux** (l'analyse produit / marché / client)

→ *Les contrats sont-ils signés ?*

**Techniques**

→ *Les procédures sont-elles clairement établies ? Vieillesse des matériels ?*

**Juridique** (bail commercial, brevets, licences, contrats,...)

→ *Le droit du travail est-il bien appliqué ?*

**Financiers** (CA, soldes intermédiaires de gestions, rentabilité,...)

→ *L'entreprise est-elle saine ?*

**Fiscaux**

→ *La situation fiscale (TVA, Taxe d'apprentissage, Taxe professionnelle,...) et sociale (cotisations, URSSAF, maladie, retraite,...) est-elle à jour ?*

### Parole d'expert :

*Céder son entreprise est un engagement important et complexe et il s'agit d'un évènement souvent unique dans la vie d'un chef d'entreprise. L'assistance de professionnels tels que le notaire ou l'expert-comptable permet d'encadrer et de sécuriser cette transaction. La réussite de cette transmission dépend surtout de la qualité de sa préparation. Le chef d'entreprise et son successeur doivent prendre le temps de la réflexion pour optimiser cette opération, à la fois sur le plan financier, juridique et fiscal. C'est aussi l'occasion pour le cédant d'envisager la transmission de son patrimoine.*

**Maître Ronan CORRE**

*Notaire, représentant la Chambre des Notaires du Finistère*

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.

#### **A SAVOIR :**

L'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE) a développé, à l'échelon national, deux outils de prédiagnostics transmission.

→ Le premier propose aux dirigeants de PME de plus de 10 salariés, répondant à certains critères d'éligibilité, l'intervention d'un consultant expérimenté pour réaliser un prédiagnostic de transmissibilité de l'entreprise. Cette prestation d'un coût de 2 000 € ttc est subventionnée à hauteur de 80% -soit 1 800 €- par l'APCE, les 200 € restants étant payés par l'entreprise. Pour y accéder, prendre contact avec votre CCI (Attention, ce dispositif de prédiagnostic est susceptible de disparaître en 2011).

→ Le second est un outil de prédiagnostic (autodiagnostic) en ligne pour tous les chefs d'entreprise souhaitant apprécier la transmissibilité de leur entreprise et identifier les actions clés à mettre en œuvre pour anticiper une cession. Cet outil est accessible sur le site [www.prediagapce.fr](http://www.prediagapce.fr)

#### **Quelques réflexions clés...**

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

## 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 :

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

### 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 SARL à une 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.

#### Parole de cédant :

*Pour faciliter la prise en mains de mon entreprise par une personne arrivant de l'extérieur, j'ai fait en sorte que son fonctionnement au quotidien repose le moins possible sur moi, en déléguant et en responsabilisant mes collaborateurs. C'est un véritable état d'esprit à développer, car ça ne va pas forcément de soi pour un chef d'entreprise ! Plus tôt on aura mis cette organisation en place, plus l'entreprise sera facile à prendre en mains par le repreneur. Je pense aussi qu'une entreprise prête à être cédée doit être au clair dans ses relations clients et fournisseurs. Le futur cédant a tout intérêt à remettre à plat la formalisation des relations avec ses partenaires, afin de transmettre des contrats en ordre à son successeur.*

**M. Louis LE DERRIEN**

*Cédant d'une entreprise de vente et réparation de motoculture de plaisance*

#### 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. »

# COMMENT OPTIMISER FISCALEMENT VOTRE CESSIION ?

*La fiscalité de la cession varie fortement selon qu'il s'agit d'une entreprise individuelle ou d'une société, qu'elle s'effectue à titre onéreux ou à titre gratuit. Des dispositifs d'exonération ont été mis en place par le législateur pour alléger le coût de la transmission et notamment celui de la transmission familiale.*

## L'exonération de droits de succession et de donation

La loi Dutreil de 2005 exonère des droits de succession ou de donation, les transmissions d'entreprises individuelles et de parts sociales ou d'actions à titre gratuit à hauteur de 75% de leur valeur, sous réserve d'engagement de poursuite de l'activité et de conservation des titres par les bénéficiaires.

### **Parole de cédant :**

*L'approche de la retraite professionnelle et la volonté de pérenniser l'entreprise familiale nous ont poussés à réunir en amont les conseils de l'entreprise afin de définir les techniques à privilégier en vue d'atteindre nos objectifs de transmission familiale. Ces objectifs étaient de consolider notre patrimoine en cédant pour partie l'entreprise à un enfant repreneur tout en réalisant parallèlement une donation égalitaire entre l'ensemble de nos enfants. Le montage réalisé, mêlant les techniques de LBO et de donation s'est appuyé sur les dispositifs fiscaux d'engagement de conservation pour alléger la facture fiscale. Les stratégies mises en œuvre par nos conseils nous ont donc permis de consolider notre patrimoine, de le transmettre à moindre coût fiscal et cela en toute sécurité.*

**M. Joseph CHARDRON**

*Cédant d'une entreprise de travaux publics*

## L'exonération des plus-values de cession

Il existe différents dispositifs d'exonération d'impôt sur la plus-value pour les entreprises d'une valeur inférieure à 500 000 euros ou réalisant un CA inférieur à 350 000 euros (ou 126 000 euros selon la nature de l'activité), notamment lorsque cette vente s'accompagne du départ à la retraite du cédant.

### **Exemples de cas d'exonération :**

- La plus-value de cession d'une entreprise dont la valeur n'excède pas 300 000 euros est exonérée d'impôt, quelle que soit la qualité du cédant, personne physique ou morale et quel que soit son régime fiscal. Une exonération partielle est prévue lorsque la valeur de l'entreprise est comprise entre 300 000 et 500 000 euros.
- Pour les cessions de parts sociales ou d'actions réalisées depuis 2006, réduction d'un tiers des plus-values par année de détention des titres au-delà de la cinquième année (exonération totale au bout de huit ans).

- En cas de cession d'entreprise individuelle ou d'une branche complète d'activité ou même de l'intégralité des parts sociales d'une société de personnes, le dirigeant peut bénéficier d'une exonération partielle voire totale des plus values de cession.

**En dehors des exonérations, le taux d'imposition des plus values à long terme\* est de :**

- 28,10% (hors plus values de cession de valeurs mobilières et de droits sociaux) pour les sociétés soumises à l'impôt sur le revenu.
- 30,10% à partir de 25 830 euros par an, lorsqu'il s'agit de plus values de cession de valeurs mobilières et de droits sociaux.
- 15%, taux réduit d'IS pour les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés.

\* Taux susceptibles de modifications dans le cadre du projet 2010 de réforme des retraites

**Quelques données clés...**

- Les droits de mutation (ou d'enregistrement) pour l'acquisition d'un fonds de commerce, fonds artisanal ou fonds de clientèle libérale sont de :
- 3% du prix d'acquisition (si la valeur du fonds < 200 000 euros) avec abattement de 23 000 euros sur le montant d'achat.
  - 5% si la valeur du fonds > 200 000 euros
- Les droits de mutation (ou d'enregistrement) dû par l'acquéreur des titres d'une SA, SAS, EURL et SNC sont de 3% du montant de l'acquisition, qu'il s'agisse d'actions ou de parts sociales.
- Pour les actions de parts de SA ou SAS, ces droits sont plafonnés à 5 000 euros.
  - Pour les parts sociales de SARL, EURL, SNC, les droits de mutation ne sont pas plafonnés, mais leur calcul fait l'objet d'un abattement au prorata des parts acquises.
- Plancher 2010 de l'ISF : 790 000 euros de patrimoine

**Parole d'expert :**

*Face à la complexité et à la constante évolution de la fiscalité applicable à la cession/transmission, le chef d'entreprise doit nécessairement s'entourer d'experts de la transmission du patrimoine professionnel. Un audit patrimonial, juridique et fiscal, mènera le plus souvent à la restructuration préalable du patrimoine du chef d'entreprise et de l'entreprise elle-même afin d'optimiser la fiscalité de l'opération. L'anticipation reste nécessairement la clé d'une cession ou d'une transmission familiale réussie.*

**Maître Guillaume PAINSAR**

*Notaire*

## L'impôt de Solidarité sur la Fortune (l'ISF) :

Une fois vendue, l'entreprise n'est plus considérée comme outil de travail et le patrimoine dégagé sera donc redevable de l'ISF. La plus value dégagée par la cession viendra s'ajouter à votre patrimoine personnel. Si celui-ci dépasse les 790 000 euros, vous serez assujetti(e) à l'ISF. Réfléchissez alors avec des conseils aux différentes possibilités qui s'offrent à vous, comme par exemple :

- Réinvestir dans une autre activité professionnelle,
- Transmettre totalement ou partiellement ce patrimoine, en pleine propriété ou en usufruit,
- Exploiter des avantages fiscaux pour limiter l'impôt payé.

### D'autres solutions...

Les éléments de réponses présentés ne sont pas représentatifs de l'ensemble des montages. Des solutions existent (démembrement des droits sociaux, apport à une holding, location-gérance...) mais leur mise en œuvre implique une préparation plus fine en amont. Ne pas oublier par ailleurs que les droits de mutation (ou d'enregistrement) incombant au repreneur sont calculés à partir du prix de vente. Leur taux est fonction de la forme juridique de l'entreprise. Cette fiscalité venant s'ajouter au prix de vente, est un argument pour le repreneur pour réviser à la baisse ce prix, une planification préalable permet dans certains cas, d'atténuer ces taxes, en passant d'une SARL à une SA ou SAS.

#### Parole d'expert :

*Aujourd'hui transmettre son entreprise devient, dans les méandres de la législation fiscale, un véritable casse-tête chinois. En effet au cours de ces dernières années, le législateur a multiplié les régimes de faveur permettant d'alléger le coût fiscal de la transmission ; ces régimes obéissent à des conditions spécifiques. L'avocat est là pour accompagner afin d'optimiser cette législation complexe et ardue en toute sécurité juridique et fiscale. Chaque chef d'entreprise doit prévoir et anticiper son projet de transmission, afin que le gain net retiré de la cession, fruit de son travail, soit le plus élevé possible.*

**Maître Evelyne BRULÉ**

*Cabinet d'avocat, Avocate en droits des sociétés, membre de l'Ordre des avocats de Morlaix*

#### Le conseil de Reprendre en Bretagne®

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

# COMMENT CONNAÎTRE 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.*

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

Ces éléments qui devront être adaptés au modèle économique de l'entreprise, vont reposer sur les 3 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 :**

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

Plusieurs méthodes – 3 types d’approches - sont possibles pour calculer la valeur d’une entreprise, vous devrez donc, avec votre conseil, choisir une méthode adaptée au secteur d’activité et à l’entreprise.

## L’approche patrimoniale

Cette méthode vise à déterminer la valeur de marché du patrimoine de l’entreprise, il est donc nécessaire de réévaluer les actifs d’exploitation et hors exploitation, car depuis leur entrée dans l’entreprise, ces biens ont pu prendre de la valeur ou en perdre. Une fois ces éléments réévalués, vous déduirez les éléments du passif, eux-mêmes actualisés. Le résultat correspondra ainsi à l’Actif Net Corrigé (ANC) qui est la base de l’évaluation selon l’approche patrimoniale. Cette valeur patrimoniale constitue en général le prix plancher des droits sociaux vendus lorsque la société est bénéficiaire. Cependant, cette approche ne prend pas en compte l’ensemble des éléments incorporels de l’entreprise ainsi que son potentiel de développement, ce qui est primordial pour un repreneur.

### Parole d’expert :

*La transmission d’une entreprise nécessite d’aborder tout à la fois des problèmes d’ordre personnel, des problèmes d’entreprise et des questions techniques d’optimisation fiscale et juridique. L’expert comptable est souvent au cœur de ces processus grâce à sa proximité avec les dirigeants d’entreprise, sa bonne connaissance des atouts de l’entreprise et sa maîtrise des techniques financières, fiscales et juridiques. Préparer la transmission de son entreprise, c’est l’organiser au mieux pour être cessible à tout moment, c’est savoir s’effacer et faire confiance à ses collaborateurs, c’est évaluer lucidement l’entreprise et c’est enfin utiliser au mieux les nombreux moyens d’optimisations. Tout cela est plus facile avec des professionnels.*

**M. Michel GOURITEN**

*Expert comptable, Président honoraire de l’Ordre des Experts-comptables de Bretagne*

### Quelques réflexions clés...

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

## 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 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.

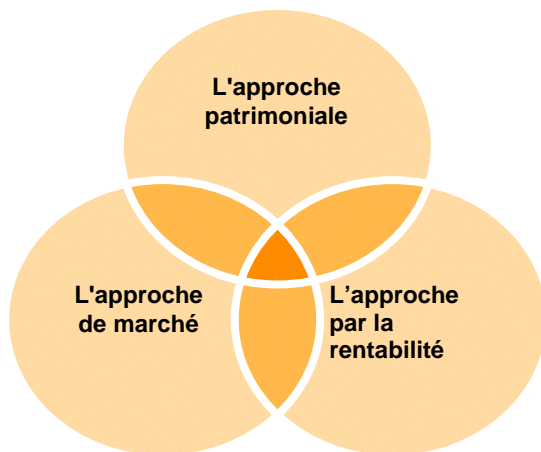
## L'approche de marché

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.

### **Parole de cédant :**

*Le chef d'entreprise a toujours tendance à surestimer la valeur de son entreprise. Il lui a consacré toute sa vie et, en fait, pour lui « elle n'a pas de prix ! » Nous étions pleinement conscients qu'outre nos bons résultats, notre activité de « spécialistes » et le fait d'exercer notre activité sur un marché de « niche » représentait un atout majeur. Alors tout naturellement, nous ne pouvions choisir pour nous accompagner dans notre démarche qu'un cabinet « spécialisé » qui prendrait un compte, outre les différentes méthodes d'évaluation et la tendance du marché, la spécificité de notre métier et son potentiel de développement. Il était également primordial que nous puissions garder l'esprit libre et continuer à travailler en toute sérénité. Il fallait pour cela pouvoir nous reposer en toute confiance sur des experts. Si la décision de cession n'est jamais facile à prendre, plus encore lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale fondée en 1926, l'aide d'un cabinet spécialisé a été déterminante et nous a permis d'éviter l'aspect affectif de la transaction. C'est ce regard extérieur et objectif qui nous a permis de réaliser la cession dans les meilleures conditions.*

**M. et Mme Patrick et Annie ALLAIN**  
Cédants industriels



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

**Parole d'expert :**

*Le marché des cessions-acquisitions d'entreprises est un « marché d'acheteurs ». Cette affirmation peut surprendre mais le paradoxe n'est qu'apparent. En effet, même si les offres de cession de qualité restent en nombre limité –situation qui serait plutôt favorable à une augmentation des prix de cession ou leur maintien à un niveau élevé- il s'avère que les prix résultent plus des contraintes financières propres au repreneur et surtout de son appréciation des flux financiers de la cible, très difficiles à mettre en perspective. D'où le constat d'une chute des prix de l'ordre d'un tiers, depuis 18 mois.*

**M. Geoffroy SURBLED**

*Expert en transmission d'entreprise, membre de Synextrans*

**Le conseil de Reprendre en Bretagne®**

« Le repreneur n'achète pas un passé mais **un futur** qui lui assurera un moyen d'existence et un retour sur investissement. Faites évaluer votre entreprise à sa juste valeur, **ne la surestimez pas**. Le montant de l'évaluation qui sera retenu lors de la négociation avec le repreneur prendra en compte l'ensemble des actions menées dans le cadre du **plan de transmission** ainsi que les améliorations effectuées par l'entreprise. »

# COMMENT FAIRE SAVOIR QUE VOUS ÊTES VENDEUR ?

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

## 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.

**Ce dossier est confidentiel !**

En conséquence, vous pouvez 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 négociations.

Mais attention, vous devez maintenir un climat de confiance avec vos interlocuteurs. Les informations que vous fournirez à chaque étape doivent être fiables et cohérentes (et sans surprise au regard de celles que vous avez préalablement données). Inutile de cacher vos « *petits secrets* », l'acquéreur et ses conseils finiront par les découvrir, ce qui pourrait remettre la négociation en cause ou vous mettre en situation de difficulté.

Par ailleurs, plus vous mettez d'éléments par écrit, plus la négociation se déroulera facilement. En effet, ce dossier sera mis en regard du business plan de reprise que le repreneur aura rédigé. Vous pourrez alors discuter sur des bases concrètes et formalisées, ce qui permettra de laisser de côté les aspects subjectifs et affectifs de cette phase délicate.

### **Parole de cédant :**

*« Le bon contact au bon moment ! » Si la transmission s'inscrit dans la logique du cycle d'une entreprise, l'échéance n'est pas forcément programmée et peut varier en fonction des circonstances et des opportunités. Dans nos métiers d'accueil, nous sommes particulièrement sensibles aux individus et la dimension humaine a été primordiale. Nous avons bénéficié du dispositif ORATEL ce qui a facilité les démarches, aussi bien pour nous que pour le repreneur. Ce dispositif indispensable dans cette vente a permis de faire un diagnostic précis de notre établissement et de mieux définir le projet de reprise.*

**M. Daniel LE GUILLOU**  
Cédant d'un hôtel-restaurant

## Quelques précautions essentielles dans le déroulement et la communication autour de votre projet

- D'abord il vous faut aller 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.
- Vous aurez également à maîtriser le moment où vous aurez à informer les proches de l'entreprise :

### La famille et entourage proche :

Ils doivent être rapidement avertis de votre projet de transmission, mais vous devez les prévenir du niveau de confidentialité qu'ils doivent maintenir autour de cette information.

### Des 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. Vous êtes néanmoins le seul à identifier le moment opportun où vous devrez informer vos salariés. Ne communiquez pas trop tôt dans le processus car vos salariés trouvant que cela prend du temps, peuvent être inquiets sur la bonne marche de cette affaire. Ne communiquez également pas trop tard et notamment quelques jours avant la reprise car vous risquez de provoquer des rancœurs et peut être des départs anticipés de collaborateurs proches.

### Vos clients, fournisseurs, prestataires :

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

### Quelques réflexions clés...

- Un dossier de présentation de l'entreprise est très utile pour faciliter la communication avec les repreneurs. **Simple mais bien structuré et argumenté**, il doit être réalisé par le chef d'entreprise avec l'aide de conseillers.
- Adaptez si possible votre dossier au profil des repreneurs potentiels** : Les candidats-personne physique ou personne morale, membre de la famille ou salarié de l'entreprise- n'ont pas tous besoin des mêmes informations.
- Les informations que vous divulguez au repreneur doivent être transmises dans le cadre d'**un accord de confidentialité**.

→ Selon l'enquête OSEO : 28 % des cédants ont trouvé un repreneur grâce à leur réseau professionnel, 24 % par relations professionnelles et 17 % grâce à des cabinets de conseils spécialisés.

**Parole d'expert :**

*La signature d'un mandat de vente rassure les acquéreurs potentiels sur votre réel désir de vendre, ainsi deux types de vente sont possibles : Une vente « ouverte » ou non confidentielle, permet d'attirer l'attention d'un grand nombre d'investisseurs. Cela augmente les chances d'obtenir des offres et éventuellement de mettre une saine compétition entre les acquéreurs potentiels. C'est le moyen le plus efficace d'aboutir à une vente et, bien souvent, d'obtenir la meilleure offre. L'objectif est d'obtenir plus d'une offre par établissement, qu'elles émanent d'investisseurs indépendants, multipropriétaires et/ou institutionnels.*

*Une cession confidentielle permet de « tâter le terrain » en toute discrétion. Il ne faut cependant pas négliger que parfois la vente est menée dans des conditions telles de confidentialité que l'acheteur potentiel n'a pas connaissance de l'opportunité.*

**M. Yves DE BOUTTEMONT**

*Directeur de Christie+Co Grand Ouest, représentant la Chambre FNAIM de Bretagne*

## Plusieurs options pour faire connaître votre projet de céder

Plusieurs options s'offrent à vous pour faire connaître votre intention de vendre votre entreprise. Loin d'être exclusives les unes des autres, elles se complètent et peuvent être mises en œuvre en même temps ou successivement.

**Votre choix se fera en fonction :**

- du degré de confidentialité que vous souhaitez garder,
- de votre sensibilité à céder votre entreprise,
- de son incidence possible sur la négociation,
- de votre disponibilité à répondre aux premières questions des repreneurs.

**Par l'intermédiaire d'un mandataire :**

Il recherche activement 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.

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

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

- votre réseau personnel
- du réseau Reprendre en Bretagne® :

Les Chambres de Commerce et d'Industrie de Bretagne et les professionnels bretons de la transmission-reprise (experts-comptables, cabinets d'affaires et de conseils, banques, avocats, notaires, agents immobiliers et 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.

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

Les CCI de Bretagne organisent par ailleurs en Bretagne des rencontres « **Les Rencontres pour l'Entreprise** » pour les entrepreneurs, destinées à mettre en relation cédants et repreneurs.

#### Les autres acteurs consulaires et associatifs :

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

#### Les fédérations et syndicats professionnels :

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

#### Les médias professionnels ou spécialisés :

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

#### Parole d'expert :

*Pour faire savoir que l'on est vendeur, le cédant doit activer ses réseaux en fonction du degré de confidentialité qu'il souhaite conserver : intermédiaires, chambres consulaires, fournisseurs, syndicats, associations professionnelles, relations personnelles...*

*Il faut également privilégier les professionnels locaux qui apportent une proximité, du conseil et surtout un accompagnement spécifique aux attentes du cédant.*

**Mme Anne GUILLERM**  
ADC Conseil, représentant le SNPI Bretagne

#### Le conseil de Reprendre en Bretagne®

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

« *Faire savoir qu'on vend, faire connaître ce que l'on vend, sans l'ébruiter !* ».

# QUELS SONT LES LEVIERS DE LA NÉGOCIATION ?

*L'ouverture des négociations est la phase la plus délicate de la transmission d'entreprise. Il s'agit donc de négocier avec le repreneur le prix de cession, ainsi que les conditions de la cession qui peuvent constituer des éléments importants de l'accord final. Il est donc impératif de prendre appui sur des professionnels, d'autant que le repreneur sera certainement lui-même accompagné. De plus, c'est ici, si ce n'est déjà fait, que vous établirez des liens réels avec le repreneur et qu'une vraie relation de confiance doit naître.*

## Earn-out et crédit-vendeur

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

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

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

Ces clauses sont particulièrement pertinentes lorsque la période d'accompagnement par le cédant est assez longue (un an et plus) ou lorsque le prix demandé par le cédant est manifestement élevé. Elles ont l'avantage de rassurer le repreneur et les 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 son conseil.
- Ne donner une exclusivité sur la vente de l'affaire que le plus tard possible.**

## 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 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.

### **Parole de cédant :**

*Si l'objectif financier pour tout cédant est important, puisque la cession lui permet de retirer la contrepartie financière de son investissement en temps et en capital, il n'est pas le seul. En tant que cédant je souhaitais que mon entreprise continue d'exister et de prospérer après mon départ. La pérennisation va dépendre principalement du choix du repreneur et de sa capacité à remplacer le cédant et de la nécessaire structuration de l'entreprise préalablement à la cession. La négociation à partir du moment où l'on m'a présenté un candidat correspondant au profil recherché s'en est trouvée facilitée. Mon conseil est de préparer le plus en amont possible l'entreprise à sa transmission et de rechercher son repreneur au moins un an avant son départ afin de faire de l'accompagnement un gage de réussite de la cession et d'atteindre l'objectif de pérennisation.*

Cédant anonyme

## 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.

Afin d'encourager l'accompagnement des cédants dans le transfert des savoir-faire et de l'expérience au sein de la toute nouvelle entreprise reprise, l'Etat a créé une prime de transmission. Elle est octroyée au cédant d'une entreprise commerciale, artisanale ou de service qui s'engage à réaliser une prestation de tutorat dans les premiers mois de la reprise. La caisse du régime social des indépendants dont le cédant dépend, fournit les informations complémentaires sur les conditions à réunir pour prétendre à cette nouvelle disposition. Pendant cette phase d'accompagnement du repreneur, l'ancien dirigeant est susceptible de bénéficier d'une réduction d'impôt de 1 000 euros.

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

*La négociation peut commencer lorsque le cédant a validé la candidature du repreneur et que ce dernier a confirmé son intérêt pour la reprise de la cible. On peut conseiller au repreneur de rédiger une lettre d'intention avec en contre partie une clause d'exclusivité limitée dans le temps, ce qui lui permettra d'auditer préalablement l'entreprise. La négociation va porter sur les points suivants : prix de cession, modalités, garantie actif/passif. Chaque partie devra préalablement avoir défini ses objectifs. Dans toute négociation, il y a un rapport de force qui s'établit. Pour pouvoir aboutir il est nécessaire que les points de vue au début des négociations ne soient pas trop éloignés. On estime par exemple que si l'écart de prix désiré par le cédant et celui proposé par l'acquéreur est supérieur à 30%, il sera difficile de rapprocher les parties. Le rôle des conseils sera de permettre le rapprochement des points de vue afin d'aboutir à un accord.*

**M. Dominique LIGUET**

*Expert en transmission d'entreprise, membre de Synextrans*

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 si vous poursuivez une activité après l'entreprise vendue.

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

« L'action de votre conseil ou intermédiaire, durant la phase de négociation est fondamentale. Néanmoins pour prendre une décision finale, vous aurez besoin de vous sentir en confiance avec le repreneur et devez donc être présent pendant cette phase. La transmission ne doit pas être subie par les parties, mais être issue d'un partenariat négocié et volontaire. »

# 10 CONSEILS POUR RÉUSSIR VOTRE CESSIION

## 1. Anticipez

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

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

Vos démarches en seront simplifiées.

## 3. Ayez un regard objectif sur votre entreprise

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

## 4. Informez et préparez confidentiellement votre entourage

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

## 5. Informez-vous

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

### Parole de cédant :

*La passation n'est pas une fin en soi, mon entreprise reste comme une part de moi-même. L'aspect affectif est la dimension la plus importante dans mon rapport avec mon entreprise. Le repreneur a une obligation humaine vis-à-vis de mon personnel. Le premier contact s'est fait par le site « Reprendre en Bretagne » de la CCI et c'est lors de notre rencontre que j'ai ressenti que le feeling passait entre nous. L'écriture d'un livre « La rage de réussir » me permet de penser à l'avenir.*

**M. Daniel TUAL**

*Cédant de l'entreprise Tual à Rennes*

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

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

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

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

## 8. Communiquez au bon moment

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

Déposez votre annonce sur [www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr)

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

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

## 10. En final, rassurez vos salariés et partenaires

Annoncez vous-même la transmission à vos salariés et partenaires dès que le processus de cession est dans sa phase de bouclage. Rassurez-les sur la poursuite de l'activité.

### Parole d'expert :

*La cession d'entreprise est une opération juridique exceptionnelle pour le chef d'entreprise. Au regard de mon expérience en ce domaine, voici trois conseils pour une cession réussie :*

- *se préparer : quel qu'en soit le motif, la cession engage le cédant tout autant que son entourage professionnel et personnel.*
- *s'entourer de praticiens de la cession, pour mener à bien ce virage structurel en formant un binôme qui se complète en compétence.*
- *garder la maîtrise du tempo : le calendrier de la transmission doit être décidé par le cédant à son rythme propre.*

**Maître Stéphane GARDETTE**

*Avocat - Conseil juridique (cabinet CAP CODE), Ordre des avocats du Barreau de Rennes*

# LES AIDES AUX CÉDANTS

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

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

### → Des conseils personnalisés :

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

### → Des animations tout au long de l'année :

Des conférences, des forums et des rencontres cédants/repreneurs, proposés toute l'année, vous apporteront des informations importantes sur des sujets que vous ne maîtrisez peut être pas encore. Contactez votre CCI pour connaître le programme annuel proposé.

### → Des rendez-vous avec des experts de la transmission :

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

### → La bourse des entreprises :

Vous pouvez déposer sur le site Internet « [www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr) » une offre pour la cession de votre entreprise. Les CCI de Bretagne et les professionnels de la transmission-reprise vous mettront en relation avec les repreneurs intéressés. Grâce au site, près de 200 entreprises industrielles et plus de 1200 entreprises de commerce ont déjà été vendues.

→ **Le soutien aux cédants d'entreprises hôtelières (traditionnelles et de plein air) et d'établissements de loisirs :**

**Le dispositif ORATEL** est un dispositif spécifique pour la transmission des entreprises hôtelières (traditionnelles et de plein air) et qui s'est ouvert au 2<sup>ème</sup> semestre 2010 aux établissements de loisirs. Il permet de bénéficier d'un diagnostic et d'une évaluation de votre entreprise, du soutien financier du Conseil régional de Bretagne pour la réalisation de ce diagnostic et d'un accompagnement dans vos démarches. Contact : [www.bretagne.cci.fr](http://www.bretagne.cci.fr)

→ **Le dispositif national de prédiagnostics de transmissibilité d'entreprise :**

- L'APCE propose aux dirigeants de PME, sous critères d'éligibilité, l'intervention d'un consultant expérimenté pour réaliser un prédiagnostic de transmissibilité de leur entreprise (coût de 2 000 euros ttc, subventionnée à hauteur de 90% - soit 1 800 euros – par l'APCE, les 200 euros restant étant payés par l'entreprise bénéficiaire).

- L'APCE propose, via le site [www.prediaapce.fr](http://www.prediaapce.fr), un outil de prédiagnostic en ligne pour tous les chefs d'entreprise souhaitant jauger la transmissibilité de leur entreprise et identifier les actions à mettre en place pour préparer leur cession.

**Le conseil de Reprendre en Bretagne®**

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

# FOCUS SUR LA TRANSMISSION FAMILIALE

En France, moins de 10% des entreprises de plus de 10 salariés sont transmises dans le cadre d'une continuité familiale. Ce chiffre est particulièrement bas lorsqu'il est comparé à d'autres pays d'Europe comme l'Italie et l'Allemagne qui ont respectivement des taux de transmission familiale de 72% et 55%. En Bretagne, ce taux est de 12% et donc supérieur à la moyenne nationale.

La transmission familiale est un phénomène peu développé en France malgré l'intérêt qu'elle représente, et particulièrement en période de crise : pérennité, vision à long terme, réactivité, rapports sociaux plus directs et fondés sur la confiance, économie de moyens, prudence.

## 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%**

La transmission familiale est la voie la plus pérenne pour l'entreprise reprise.

### ► **Deux mécanismes attractifs adaptés à la transmission familiale :**

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) Le mécanisme de reprise par la création d'une société holding :

Le 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 inégalitaire par une donation de biens hors entreprise aux héritiers non managers. Le 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 un holding auquel les héritiers apportent leurs titres. Le holding sera en mesure de payer les droits de mutation à titre gratuit avec les dividendes remontés de la filiale. Cet 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 un holding soumis à l'impôt sur les sociétés permet l'exonération de la plus value (qui reste en sursis d'imposition)

► **Des dispositifs fiscaux très avantageux :**

1) Le pacte Dutreil permet de réduire la fiscalité sur la transmission de l'entreprise familiale, sous réserve d'un engagement de poursuite de l'activité et de conservation des titres par les bénéficiaires.

Les intérêts du pacte Dutreil :

- l'exonération des droits de succession et de donation (aux héritiers et donataires) pour les transmissions d'entreprises individuelles et de parts sociales ou d'actions, à titre gratuit à hauteur de 75% de leur valeur.
- la possibilité de cumuler l'exonération du pacte Dutreil avec d'autres régimes de faveur comme le paiement différé pendant 5 ans puis fractionné sur 10 ans des droits de mutation et la réduction de droit de 50% sur les donations en pleine propriété effectuées avant l'âge de 70 ans et de 30% pour celles effectuées entre 70 et 80 ans.

2) Une franchise sur la donation à ses enfants en ligne directe de 156 974 € (par enfant et tous les six ans).

## Les difficultés pouvant être rencontrées :

### ► **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 manager (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. 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 manager/repreneur 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.

### **Parole d'un cédant et d'un repreneur par transmission familiale :**

*Malgré l'évolution de la fiscalité sur les droits de succession, la transmission de l'entreprise au niveau familial reste un défi. La formation du repreneur sur le plan technique comme en matière de gestion doit être à la hauteur des enjeux, mais cela ne suffit pas : il faut que le cédant et le repreneur - en l'occurrence père et fils - y mettent beaucoup d'énergie, de volonté et d'intelligence. L'ensemble reposant sur le respect mutuel et la confiance des salariés. Il faut le temps au temps et l'exemplarité des dirigeants doit rester de mise.*

**M. René-Yves JONCOUR**

*Cédant de l'entreprise René Joncour à Quimper*

*La reprise de l'entreprise familiale m'a demandé une préparation importante. Il faut beaucoup de dynamisme pour rassurer tous les acteurs internes et périphériques à l'entreprise : salariés, banques, clients,... Il faut donc savoir s'entourer d'une équipe solide et compétente pour progresser. C'est pourquoi mon expert comptable, HBS Conseils, m'a conseillé l'Ecole des Managers de Bretagne de la CCI de Quimper Cornouaille afin d'acquérir une double compétence : technique et administrative. Cette formation m'a permis de plus d'intégrer le réseau de chefs d'entreprises des Chambres de Commerce et d'Industrie et de créer des liens, ce qui, dans le contexte actuel de crise, permet de sortir son épingle du jeu face à la concurrence.*

**M. Romain JONCOUR**

*Repreneur de l'entreprise René Joncour à Quimper*



## École des Managers

---

L'Ecole des Managers de Bretagne 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 (Ecole des Managers de Bretagne) :  
M. Joseph FLOCH – CCI de Quimper Cornouaille  
Tél. : 02 98 10 16 17 – joseph.floch@quimper.cci.fr

# FOCUS SUR LES SCOP

## La transmission aux salariés : la solution 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.

Elle permet :

**D'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.

**De 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.

**De 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.

**De 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 un accompagnement complet :

L'Union régionale des Scop

Tél. : 02 99 35 19 00

Site : [www.les-scop-ouest.coop](http://www.les-scop-ouest.coop)

E-mail : [urouest@scop.coop](mailto:urouest@scop.coop)

### Parole de cédant :

#### **Pourquoi j'ai vendu l'entreprise à mes salariés ?**

*Si une entreprise ne peut fonctionner sans dirigeant, elle ne peut progresser sans collaborateurs. Il était important pour moi de partager cet outil de travail, construit en fonction des capacités et affinités de tous. Le relais effectué, la confiance des partenaires est renforcée, dynamisée. Chaque collaborateur est valorisé dans son parcours et la valeur humaine demeure dans l'entreprise.*

**M. Gérard LOUVEL**

*Cédant du BET ECIE à Fougères*

# FOCUS SUR L'OBO (OWNER BUY OUT)

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, sa capacité à conjuguer des objectifs patrimoniaux et économiques. Sa spécificité par rapport à un LBO classique tient au fait que le propriétaire reste, après l'opération, l'un des actionnaires majeurs et le dirigeant de l'entreprise.

## A qui s'adresse l'OBO ?

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.

## Quelle est la mécanique de l'OBO ?

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).

## Quels sont les avantages de l'OBO ?

- ▶ 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.

### **Bibliographie :**

BEN LARBI S., MAHIEU P., « Tout savoir sur l'OBO », *Hors série du magazine Reprendre et Transmettre*, n°4, novembre 2009.

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>  <b>Ordre des Avocats</b>            Barreau de Rennes            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>            FEDERATION BANCAIRE FRANÇAISE            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>            Chambre de Bretagne            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>            Les experts de la transmission d'entreprise            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>            CEDANTS ET REPRENEURS D'AFFAIRES            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 FRANCE INITIATIVE            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>	