

le guide du **cédant**



..... la transmission d'entreprise
en 7 étapes.....

QUELQUES CHIFFRES ⁽¹⁾

6 cessions sur 10 sont dues à un départ en retraite

25 % des entreprises sont cédées à des personnes morales

Moins d'**1 cession sur 10** est suivie d'une transmission familiale dans le secteur de l'industrie, des transports et du commerce de gros, du BTP et des services aux entreprises, et moins d'**1 cession sur 20** dans le commerce de détail

Plus d'**1 transmission sur 5** échoue avant 6 ans

(1) ÉTUDE OSEO BDPME – 2005

LA TRANSMISSION EN 7 ÉTAPES

ÉTAPE 1

LA VOLONTÉ DE TRANSMETTRE

.....PAGE 6

ÉTAPE 2

LA PRÉPARATION DE L'ENTREPRISE À LA CESSION

.....PAGE 9

ÉTAPE 3

L'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE

.....PAGE 14

ÉTAPE 4

LE MODE DE CESSION ENVISAGÉ

.....PAGE 18

ÉTAPE 5

LA MISE EN VENTE DE L'ENTREPRISE

.....PAGE 21

ÉTAPE 6

LA NÉGOCIATION

.....PAGE 25

ÉTAPE 7

LA CESSION

.....PAGE 28

LA VOLONTE DE TRANSMETTRE

La transmission est une évolution normale de la vie de votre entreprise. Elle peut constituer un cap difficile à passer si elle n'est pas anticipée.

Pour que la transmission de votre entreprise se déroule au mieux, n'hésitez pas à la préparer très en amont.

Posez-vous les bonnes questions sur l'ensemble des aspects de votre entreprise : juridiques, fiscaux, économiques et humains, sans négliger les aspects psychologiques.

Votre première réflexion est très personnelle :

SUIS-JE PRÊT À TRANSMETTRE MON ENTREPRISE ?

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

Ai-je un projet personnel d'après cession ?

Comment préparer mon entourage ?

La transmission de votre entreprise peut amener des modifications significatives de votre mode de vie. Il est important de vous y préparer. Vous éviterez ainsi des déconvenues et des hésitations qui peuvent remettre en cause votre cession.

POURQUOI CÉDER MON ENTREPRISE ?

Les motivations de la cession d'une entreprise peuvent être très différentes :

- > le départ en retraite du dirigeant,
- > le souhait de réaliser un patrimoine professionnel,
- > l'envie de changer d'orientation professionnelle,
- > la lassitude,
- > les difficultés conjoncturelles de l'entreprise.

Connaître ses motivations à la cession est un élément essentiel pour mener les négociations. En effet, votre anticipation et votre préparation seront différentes d'un cas à l'autre.

QUEL EST L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE MA RÉFLEXION ?

Me suis-je déjà préoccupé de la cession de mon entreprise ?

Est-ce que je connais les enjeux et les formalités liés à la transmission ?

Est-ce que j'ai déjà pris des décisions en vue de cette opération ?

En ai-je déjà parlé à mes différents conseils ?

Il est important de ne pas négliger le temps nécessaire au processus de transmission de votre entreprise. Vous devez vous poser ces questions le plus tôt possible, en moyenne entre 2 et 5 ans avant l'échéance.

QUELS SONT MES OBJECTIFS ?

En tant que chef d'entreprise, vous allez être amené à définir clairement les objectifs que vous souhaitez atteindre lors de la transmission.

Ils diffèrent d'un dirigeant à l'autre et sont fonction de la nature même de l'entreprise (taille, activité, marché...).

J'envisage :

- > une transmission familiale
- > une reprise par un ou des salariés
- > la réalisation d'une plus-value financière
- > d'assurer le maintien de tous les emplois
- > de garder une activité dans l'entreprise pendant un temps

C'est selon les objectifs que vous aurez jugés prioritaires que vous définirez le schéma de transmission qui vous conviendra le mieux.

AUJOURD'HUI, OÙ SE SITUE MON ENTREPRISE PAR RAPPORT À SA CESSION ?

Vous vous êtes préparé à transmettre, mais qu'en est-il de votre entreprise ?

Peut-elle fonctionner sans vous ? (relation client et fournisseur, savoir-faire, connaissance des marchés...)

Sa pérennité reposera-t-elle uniquement sur le choix du repreneur ? (homme clé, compétences, finance...)

Est-elle saine ? (socialement, financièrement...)

Est-ce le bon moment pour céder ? (conjoncture économique, période fiscale, marché...)

QUELLE EST MA SITUATION APRÈS LA CESSION ?

Quelles seront mes ressources après la cession ?

Quelle sera ma protection sociale ?

De même que les aspects juridiques et fiscaux, l'aspect social de la transmission de votre entreprise doit impérativement être maîtrisé.

La connaissance du devenir de votre situation personnelle et de celle de vos salariés après la cession est un paramètre important dans la phase de négociation et influe de ce fait significativement la stratégie à mettre en place.

Sachant, par ailleurs, que le motif de la volonté de transmettre (départ à la retraite, réalisation d'un capital, changement d'activité, reprise ou création d'une autre entreprise...) détermine la stratégie à élaborer, de nombreuses questions se posent à vous sur ce volet social et doivent trouver réponse pour pouvoir prendre vos décisions en toute sérénité.

À titre d'exemple, un chef d'entreprise qui cesse son activité avant son 60^e anniversaire perd 22 % de sa retraite de cadre.

SOYEZ SÛR DE VOTRE DÉCISION ET TENEZ-VOUS Y !

PRÉPAREZ-VOUS À L'APRÈS CESSION !

UNE TRANSMISSION D'ENTREPRISE RÉUSSIE EST UNE TRANSMISSION ANTICIPÉE !

ENTOUREZ-VOUS DE PROFESSIONNELS !

LA PRÉPARATION DE L'ENTREPRISE A LA CESSION

ENTOUREZ-VOUS !

La transmission d'entreprise étant une opération complexe, l'intervention de conseils externes est indispensable pour réussir cette étape de la vie de votre entreprise.

Vous en avez peut-être déjà parlé à vos conseils habituels, mais n'hésitez pas à faire appel à des conseillers extérieurs, il peut être intéressant d'avoir plusieurs points de vue pour les confronter.

Le rapport de confiance avec les professionnels de la transmission est essentiel dans cette phase d'accompagnement. Ce sont :

- > les experts-comptables
- > les Chambres de Commerce et d'Industrie et les Chambres de Métiers et de l'Artisanat
- > les conseils spécialisés en transmission d'entreprise
- > les notaires
- > les avocats
- > les banquiers
- > les associations spécialisées

LA VOLONTÉ DE PÉRENNISER SON ENTREPRISE

Après avoir passé de nombreuses années à la tête de votre entreprise, vous y êtes attaché. Pourtant, un certain nombre de transmissions se termine par la disparition de l'entreprise. Pour assurer la pérennité de votre entreprise, vous devez résoudre deux problématiques :

TRANSMETTRE UNE ENTREPRISE SAINTE

Quel que soit le mode de transmission que vous allez choisir, la cession a un coût. Ce coût est supporté directement ou indirectement par l'entreprise. Il faut donc vous assurer que votre entreprise est suffisamment prospère et capable de s'autofinancer sans compromettre sa situation économique et financière.

CHOISIR UN REPRENEUR COMPÉTENT

Le choix de votre repreneur est primordial. Veillez à ce qu'il ait les compétences, l'expérience et la motivation nécessaires pour reprendre la direction de votre entreprise et ce, quelle que soit son origine (famille, salariés, tiers).

RÉALISATION DU DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

Il est recommandé d'effectuer un diagnostic approfondi et réaliste de votre entreprise qui permet de dégager ses points forts et ses points faibles.

Le diagnostic global de l'entreprise se décompose en domaines fondant sa valeur :

- > l'histoire de l'entreprise,
- > le capital humain (dirigeant compris),
- > le patrimoine corporel (matériels, contrats et baux) et incorporel (passif social),
- > le savoir-faire, les produits, l'avance technologique,
- > le stock,
- > la clientèle/le marché,
- > la rentabilité,
- > la structure financière/la trésorerie,
- > la politique commerciale,
- > les perspectives de développement.

Il est préférable que ce diagnostic global soit mené par des experts car il va être la base de la présentation de votre entreprise à votre repreneur potentiel.

La synthèse de ces diagnostics va vous permettre de prendre du recul face à l'entreprise et de mettre en évidence ses potentialités et ses perspectives d'amélioration.

Vous pouvez alors songer à améliorer l'exploitation si nécessaire ou à réaliser les investissements qui garderont votre outil performant. Ceci augmentera d'autant plus la valeur de votre entreprise.

Ce diagnostic vous permet de mettre en phase votre projet de cession avec la mise en conformité de votre entreprise et de mener une réflexion sur la stratégie comptable et financière que vous devez adopter pour assurer sa pérennité et votre capital.

Pour réaliser ce diagnostic, vous pouvez éventuellement bénéficier d'aides. Pour connaître ces aides plus en détail, rapprochez-vous de votre conseiller CCI ou CMA.

STRATÉGIE COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Avant d'évaluer l'entreprise, vous devez cerner la valeur de l'équipement et des moyens immobiliers dont elle dispose :

- > immeuble
- > filiale
- > véhicule
- > brevet
- > ...

Une fois ces éléments identifiés, vous allez pouvoir déterminer ce qui fera exactement l'objet de la transaction.

Soyez très précis sur ce plan.

La présentation comptable et financière de votre entreprise est bien souvent le résultat d'une histoire qui peut être longue et quelquefois compliquée.

N'hésitez pas à simplifier cette présentation, par exemple en sortant des actifs (bâtiments, terrains) qui risquent de renchérir terriblement votre entreprise, sans avantage particulier pour l'acheteur.

Faites également la toilette des "non-valeurs", actifs qui encombrant inutilement vos comptes et n'oubliez pas que vos comptes-courants d'associés sont plus faciles à solder avant la négociation que pendant son cours.

Si vous êtes en entreprise individuelle, distinguez bien le patrimoine de l'entreprise de votre patrimoine personnel.

D'une façon générale, la stratégie comptable et financière ne s'improvise pas... Faites-vous conseiller par vos spécialistes habituels.

L'OPTIMISATION FISCALE DE LA TRANSMISSION

La transmission d'entreprise balaie un large spectre d'opérations et d'implications fiscales.

Cette fiscalité est complexe car il existe une multitude de cas qui dépendent :

du mode de transmission choisi :

- > à titre onéreux (vente)
- > à titre gratuit

de l'objet de la transmission :

- > fonds de commerce
- > parts de société
- > immeubles

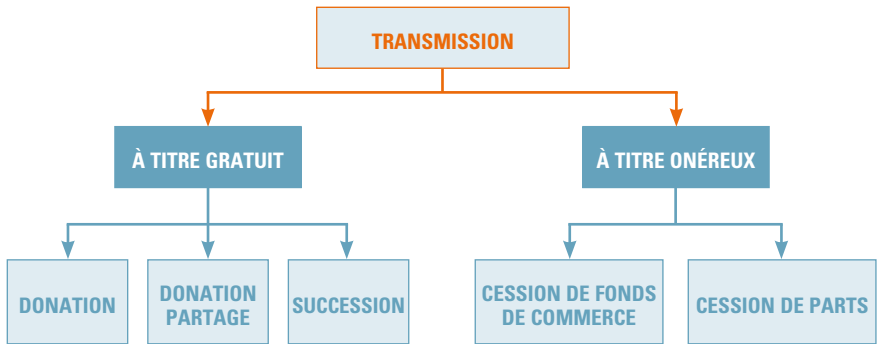
de la nature du droit transmis :

- > pleine propriété
- > nue-propriété

du lien de famille :

- > héritiers
- > non-parent

En bref, la nature de la fiscalité varie selon les cas :



LES DROITS DE MUTATION (DROITS D'ENREGISTREMENT, DROITS DE SUCCESSION, DROITS DE DONATION)

Ces droits sont dus sur le prix de vente du fonds ou sur la cession de parts **par vos héritiers ou votre repreneur.**

En cas de succession : le montant des droits de mutation varie en fonction du lien de parenté avec l'ancien dirigeant et de la valeur des biens transmis.

En cas de cession de fonds de commerce, de parts sociales ou d'actions : le montant des droits d'enregistrement varie selon le prix de cession et est calculé par tranche.

Il est important de prendre en compte que les taux applicables varient selon la forme juridique de l'entreprise et peuvent être fondamentalement différents, ce qui peut peser sur la décision de reprise.

De nombreux abattements et avantages fiscaux spécifiques existent, renseignez-vous !

L'IMPOSITION DES PLUS-VALUES PROFESSIONNELLES

Le paiement de l'impôt sur les plus-values est à votre charge.

Les plus-values professionnelles concernent les éléments d'actif de l'entreprise (fonds de commerce, mobilier, matériel...).

Elles sont calculées de façon simplifiée ainsi :

Plus-values = prix de cession – (valeur d'origine – amortissements)

Entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés :

Les plus-values réalisées sont ajoutées aux bénéfices de l'entreprise. Elles sont donc taxées au régime de l'impôt sur les sociétés normales (taux réduit ou taux normal).

Entreprises soumises à l'impôt sur le revenu :

Dans ce cas, le taux d'imposition des plus-values est fixé à 28,1 % (dont 12,1 % de prélèvements sociaux).

Les exonérations, étalements, reports d'imposition sont également nombreux, faites appel à des conseils spécialisés !

L'IMPÔT DE SOLIDARITÉ SUR LA FORTUNE

Lorsque vous êtes encore dirigeant de l'entreprise, les parts sociales sont considérées comme des biens professionnels et sont donc exclues de votre patrimoine personnel. Lorsque vous cédez ces parts, le capital étant réalisé, celui-ci entre dans votre patrimoine personnel et peut alors vous assujettir à l'ISF.

De nombreux produits financiers permettent d'investir ce capital réalisé pour qu'il n'entre pas dans votre patrimoine personnel. Des solutions existent, l'intervention d'un spécialiste est fortement recommandée et leur mise en œuvre implique toujours une préparation en amont du processus de transmission.

N'hésitez pas à contacter votre expert-comptable ou votre juriste pour approfondir les conséquences fiscales de votre transmission.

**PRÉPAREZ VOTRE ENTREPRISE !
MIEUX VAUT INVESTIR UN PEU DANS UN DIAGNOSTIC
QUE DE PERDRE BEAUCOUP PAR LA SUITE !
ENTOUREZ-VOUS DE PROFESSIONNELS !**

L'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE

DES VISIONS DIFFÉRENTES...

La détermination du prix résulte de la confrontation entre cédant et repreneur, leurs motivations personnelles étant le plus souvent opposées :

LE CÉDANT

LES ASPECTS AFFECTIFS ET PSYCHOLOGIQUES SONT OMNIPRÉSENTS DANS SON APPROCHE : IL A TENDANCE À ÊTRE TOURNÉ VERS LE PASSÉ, À REGARDER LE CHEMIN PARCOURU, ET N'A PAS FORCÉMENT CONSCIENCE DES POINTS FAIBLES DE SON ENTREPRISE.

IL SE BASE GÉNÉRALEMENT SUR LA VALEUR DES ÉLÉMENTS D'ACTIF, DÉDUCTION FAITE DES DETTES, VALEUR À LAQUELLE IL AJOUTE CELLE D'UN FONDS DE COMMERCE (CLIENTÈLE, SAVOIR-FAIRE, IMAGE...).

LE REPRENEUR

À L'OPPOSÉ, IL EST TOURNÉ VERS L'AVENIR : IL EST DISPOSÉ À PAYER UN PRIX EN FONCTION DE SES CRITÈRES ET INTÈGRE UN PARAMÈTRE FONDAMENTAL, LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT.

IL ESSAIE GÉNÉRALEMENT D'ÉVALUER LA CAPACITÉ DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE, SA CAPACITÉ À GÉNÉRER DES BÉNÉFICES DANS LE FUTUR, NÉCESSAIRES AU REMBOURSEMENT D'UN EMPRUNT.

LES MÉTHODES D'ÉVALUATION

Chaque évaluation est spécifique. Elle repose sur le diagnostic de votre entreprise.

Le recours à un spécialiste pour l'évaluation est nécessaire compte tenu de la complexité juridique et comptable d'une telle opération.

Il n'existe pas de méthode d'évaluation universelle. Il y en a une pluralité.

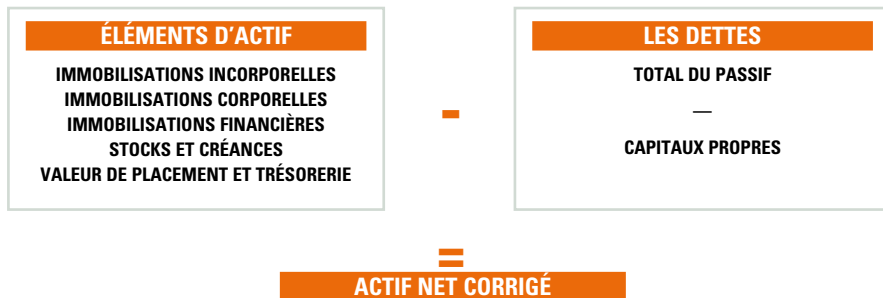
On peut cependant distinguer 2 grandes familles de méthodes :

- > l'approche patrimoniale,
- > l'approche basée sur les résultats.

L'APPROCHE PATRIMONIALE

Méthode de l'actif net corrigé

La méthode de l'actif net corrigé consiste à évaluer l'entreprise en retranchant les dettes aux éléments d'actif de l'entreprise.



Le *goodwill* ou survaleur

La méthode basée sur le *goodwill* consiste à retenir un bénéfice de référence auquel on retranche l'actif net corrigé multiplié par un taux de placement.

L'APPROCHE BASÉE SUR LES RÉSULTATS

La valeur de rentabilité d'une entreprise s'obtient en multipliant le bénéfice de référence par un coefficient multiplicateur (M).

Le coefficient retenu varie selon le secteur d'activité et selon la situation de l'entreprise cible.

$$\text{Bénéfice} \times M = \text{Valeur de rentabilité}$$

Les méthodes d'évaluation décrites ci-dessus sont utilisées lorsque l'on évalue des titres de sociétés.

Pour l'évaluation d'un fonds de commerce, d'autres méthodes sont préconisées :

L'APPROCHE BASÉE SUR LE POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES TTC

L'évaluation du fonds de commerce peut se réaliser à partir de barèmes établis par activité. Il n'existe pas de barème unique, ils peuvent diverger selon les spécialistes.

Calcul :

Chiffre d'affaires TTC (moyenne sur les trois dernières années)	x	Barème correspondant à l'activité	=	Estimation de la valeur de fonds
--	---	--------------------------------------	---	-------------------------------------

Cette méthode doit être utilisée pour vous donner une première approche de la valeur de votre entreprise, mais elle doit être nuancée :

- > les barèmes font souvent référence à des statistiques nationales
- > les résultats obtenus doivent être corrigés par les caractéristiques propres de votre entreprise (emplacement, matériel, agencements...)

L'ÉVALUATION PAR COMPARAISON

Cette méthode consiste à évaluer votre fonds par rapport aux prix pratiqués à l'occasion de ventes récentes de fonds comparables, notamment en terme de chiffre d'affaires et de situation géographique.

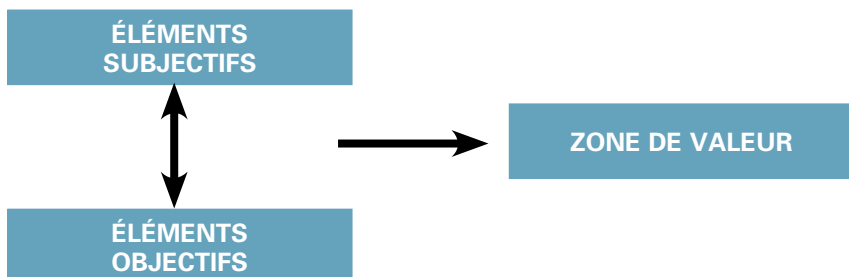
Il est cependant préférable de n'utiliser cette technique d'évaluation qu'en complément d'autres méthodes qui prendront davantage en compte les particularités de votre entreprise.

À NOTER

- > L'évaluation financière de l'entreprise se fait généralement à partir des trois derniers bilans et comptes de résultat.
- > Préalablement à toute évaluation d'entreprise, il convient de vérifier si des retraitements dans les bilans ou dans les comptes de résultat sont nécessaires afin de refléter une image réelle de l'état financier de l'entreprise (exemple : retraitements quant aux stocks, loyers, rémunération du dirigeant...).

En tout état de cause, il est important de retenir que l'évaluation doit également tenir compte de facteurs juridiques, environnementaux et économiques.

La combinaison d'éléments subjectifs et objectifs conduit à apprécier une zone de valeur de l'entreprise.



EN CONCLUSION...

Quelles que soient les méthodes d'évaluation utilisées, elles sont contestables, qu'on se place du côté "cédant" ou du côté "repreneur". De la même manière, il faut retenir que le prix qui ressort d'une méthode d'évaluation n'est qu'un des éléments de la transaction. En effet, d'autres facteurs sont aussi importants et déterminants :

- > les garanties d'actif et de passif,
- > le délai,
- > les modalités de paiement...

Au-delà de l'application d'une méthode d'évaluation adaptée à l'entreprise, on retiendra que le prix de l'entreprise est la résultante de la confrontation entre offre et demande et de la qualité de la négociation menée.

Pour réaliser votre évaluation, vous pouvez éventuellement bénéficier d'aides. Pour connaître ces aides plus en détail, rapprochez-vous de votre conseiller CCI ou CMA.

**LA VALEUR DE L'ENTREPRISE N'EST PAS UNIQUEMENT FINANCIÈRE.
NE RETENEZ PAS UNE SEULE VALEUR, MAIS UNE FOURCHETTE
POUR VOTRE NÉGOCIATION.
NE SURÉVALUEZ PAS VOTRE ENTREPRISE, AU MIEUX VOUS RALENTIREZ
LA VENTE, AU PIRE VOUS NE TROUVEREZ PAS DE REPRENEUR...
LE BON PRIX EST CELUI QUI PERMET DE SE METTRE D'ACCORD AVEC VOTRE
REPRENEUR...**

LE MODE DE CESSION ENVISAGE

Le mode de cession que vous allez envisager dépend du profil de repreneur que vous souhaitez :

- > un membre de votre famille,
- > un ou des salariés de votre entreprise,
- > un tiers, personne physique ou entreprise.

Le mode de cession varie selon ces cas et influence la pérennité de votre entreprise et votre capacité à réaliser un capital.

LA TRANSMISSION FAMILIALE

Un ou plusieurs de mes enfants sont-ils intéressés par la reprise de mon entreprise ?

Ont-ils les compétences nécessaires ?

Qu'en est-il des héritiers non-repreneurs ?

Quel capital puis-je réaliser ?

Trois contraintes sont à résoudre :

La capacité de votre repreneur

Si vous faites le choix de transmettre votre entreprise à l'un de vos enfants, vous devez vous assurer que celui-ci aura les compétences nécessaires.

La capacité à diriger une entreprise n'est pas héréditaire.

Préparez votre successeur en lui donnant de vrais pouvoirs et en l'impliquant progressivement à la gestion de l'entreprise.

Ce n'est pas parce que c'est un membre de votre famille que vos salariés vont accepter votre successeur sans s'inquiéter. Le facteur humain étant primordial dans ce cas, n'hésitez pas à communiquer avec eux.

La réalisation d'un capital :

Lorsque vous cédez votre entreprise à vos enfants, vous pouvez renoncer à réaliser un capital en réalisant une donation, c'est-à-dire sans compensation financière pour vous.

Vous pouvez cependant transmettre votre entreprise à titre onéreux à un membre de votre famille. Il sera alors assimilé à un repreneur externe (cf. la transmission à un tiers).

Dans ce cas, attention aux sous-évaluations.

Le désintéressement des héritiers non-repreneurs :

Selon les règles fixées par le Code Civil en matière de succession, toute personne ne peut pas disposer librement de son patrimoine. Les enfants, notamment, ont droit à une portion du patrimoine appelée réserve, portion répartie de façon égale entre eux. Si vous donnez l'entreprise à un enfant, il faut pouvoir donner l'équivalent en valeur aux autres enfants.

Le poids d'une entreprise dans un patrimoine global est difficile à quantifier et peut rendre cette répartition inégale.

Pensez à traiter ce sujet; cela évitera les discordes entre héritiers.

Dans ce cas, le meilleur conseil est le notaire.

LA TRANSMISSION À SES SALARIÉS

*Un ou des salariés sont-ils intéressés pour reprendre mon entreprise ?
Est-ce que la transmission sera plus sûre dans ce cas ?
Quel sera mon capital ?*

Transmettre votre entreprise à vos salariés peut vous apporter de l'assurance quant à son devenir, les salariés qui se positionnent sur la reprise ayant généralement une bonne connaissance de celle-ci.

Leur vision de l'avenir peut être relativement proche de la vôtre. Et même s'ils ne sont pas forcément gestionnaires, cela contribue à diminuer de manière significative les risques d'échec liés à toute transmission.

Ce choix de sécurité a toutefois sa contrepartie: une évaluation plus faible. Ceci s'explique par:

- > Les moyens financiers d'un salarié repreneur qui sont généralement plus limités. Il doit donc recourir à des emprunts,
- > Le remboursement des emprunts qui est lié à la capacité d'autofinancement de votre entreprise. Elle doit donc être à même d'assurer ses engagements financiers et donc sa pérennité.

Si ce mode de transmission peut paraître plus sûr, assurez-vous cependant que le ou les salariés repreneurs ont les moyens, les compétences et les motivations pour devenir dirigeants d'entreprise. Préparez votre successeur en lui donnant de vrais pouvoirs et en l'impliquant progressivement à la gestion de l'entreprise.

TRANSMISSION À UN TIERS

Quel est mon objectif principal ? Pérennité de l'entreprise ? Réalisation de capital ?

Suis-je prêt à transmettre à une personne ou une entité que je ne connais pas ?

Le tiers pouvant être un particulier, une société ou un groupe d'entreprises, la négociation est ouverte et le prix de l'entreprise peut en être la base. Mais qu'en est-il de l'avenir de votre entreprise ?

Plusieurs cas de figure peuvent être évoqués :

Transmission au repreneur le plus offrant :

Si vous négociez un prix avantageux pour votre entreprise, vous ne serez pas en position de force pour exiger des garanties sur le maintien de l'activité et de l'emploi. Ayez toujours à l'esprit que c'est votre entreprise qui supporte le coût de la reprise.

Transmission à un repreneur personne physique :

Si votre repreneur est soucieux de valoriser l'évolution de son rôle et de son entreprise, vous pouvez espérer voir poursuivre l'activité de l'entreprise.

Transmission à une entreprise ou un groupe d'entreprises :

Dans ce cas, vous pouvez craindre de voir disparaître votre entreprise à plus ou moins court terme, l'entreprise pouvant être absorbée ou démantelée par la structure de reprise.

EN RÉSUMÉ, DE FAÇON SCHÉMATIQUE...

Mode de cession	Pérennité de l'entreprise	Réalisation du capital
Transmission familiale	+ +	-
Transmission au (x) salarié(s)	+	+/-
Transmission à un tiers :		
> Repreneur le plus offrant	+/-	+ +
> Repreneur personne physique	+	+
> Repreneur entreprise ou groupe	+/-	+ +

**N'oubliez pas que c'est l'entreprise qui supporte le coût de sa reprise !
VÉRIFIEZ LES COMPÉTENCES ET LES CAPACITÉS DE VOTRE REPRENEUR À DIRIGER
UNE ENTREPRISE !**

LA MISE EN VENTE DE L'ENTREPRISE

Comment présenter mon entreprise ?

À qui m'adresser ?

Comment trouver un repreneur ?

LA PRÉSENTATION DE VOTRE ENTREPRISE

Pour réaliser le dossier de présentation de votre entreprise vous devez vous mettre dans la peau de votre repreneur potentiel, qui par définition veut tout voir et tout savoir de l'entreprise.

Ce dossier est très important pour permettre à vos acheteurs, leurs financeurs et conseils de se faire une idée claire de votre entreprise. Il sert de base à vos négociations futures.

QUE METTRE DANS LE DOSSIER ?

Une présentation de l'entreprise

- > activité précise
- > origine de l'entreprise
- > statut juridique

Implantation et environnement commercial

- > locaux de l'entreprise
- > nature de la clientèle
- > contrats commerciaux (bail, assurances, fournisseurs, etc.)
- > politique commerciale

Les partenaires de l'entreprise

- > banques et organismes de crédit
- > expert-comptable
- > avocat
- > notaire
- > conseils divers

Moyens humains de l'entreprise

- > organigramme de l'entreprise
- > contrats de travail
- > qualification du personnel
- > typologie du personnel (âge moyen, sexe...)
- > existence de litige

Moyens de production

- > conformité des locaux
- > inventaire des biens
- > évaluation des investissements à faire ou à renouveler
- > contrats en cours (assurance, bail commercial, cautions...)

Éléments financiers

- > comparaisons des bilans et comptes de résultat
- > soldes intermédiaires de gestion
- > structure financière
- > fiscalité

Ce dossier est bien entendu confidentiel et ne sera communiqué qu'après signature d'un accord de confidentialité de votre repreneur éventuel.

Vous devez indiquer les forces et les potentialités de développement de votre entreprise dans ce dossier, mais ne camouflez pas ses faiblesses: le repreneur et ses conseils finiraient par les découvrir et cela pourrait remettre en cause votre négociation.

Prenez le temps de réaliser ce dossier de présentation: il permet de formaliser les bases de votre négociation et de vous détacher des aspects subjectifs et affectifs qui vous lient à votre entreprise et peuvent influencer votre jugement.

LA RECHERCHE DU REPRENEUR

C'est l'étape déterminante de votre projet de transmission.

Si vous n'avez pas de proche intéressé par la reprise de votre entreprise, vous devez trouver un repreneur externe.

COMMENT FAIRE ?

Vous devez « savoir faire savoir » que votre entreprise est en vente et vous mettre pleinement dans votre rôle de cédant.

Ce n'est pas si simple...

Vous ne souhaitez sans doute pas que votre projet de cession soit exposé aux yeux de tous, mais vous devez tout de même communiquer si vous voulez vendre.

Il faut donc trouver le meilleur compromis.

Pour cela, faites appel à des professionnels de la cession d'entreprise. Ils vous serviront d'intermédiaire, permettront à l'entreprise de ne pas être citée directement dans les communications et vous feront sans doute gagner du temps en effectuant un premier tri dans la recherche de votre repreneur.

QUI SONT-ILS ?

- > Votre Chambre de Commerce et d'Industrie ou votre Chambre de Métiers et de l'Artisanat, partenaires incontournables, neutres et soumis à la confidentialité
- > Les professionnels : cabinets spécialisés, avocats, notaires, experts-comptables, banques
- > Les réseaux spécialisés (CRA...)
- > Les fédérations professionnelles
- > Les agences immobilières (fonds de commerce...)
- > La presse spécialisée
- > Les bourses d'opportunités (Internet, revues...)
- > Votre réseau : familial et professionnel (clients/fournisseurs)

Ces intermédiaires sont sollicités par les cédants et par les repreneurs, ils peuvent donc vous mettre en relation avec des repreneurs potentiels qui correspondent au profil que vous avez déterminé.

ET APRÈS ?

Lorsque vous êtes face à votre acheteur potentiel, vous devez apprécier son profil, ses qualités, ses compétences, mais également ses capacités financières.

Si vous êtes amené à rencontrer plusieurs repreneurs :

- > analysez les points forts et les points faibles de chacun,
- > comparez leurs stratégies de développement de l'entreprise.

N'oubliez pas que le repreneur a également besoin d'être convaincu par votre entreprise.

LES PIÈGES À ÉVITER

- > Ne faites pas un interrogatoire, échangez sur votre entreprise: c'est ce qui intéresse l'acheteur.
- > Ne dissimulez pas les informations importantes concernant votre entreprise.
- > Ne vous précipitez pas dans le choix de votre repreneur: prenez le temps de vérifier qu'il a le bon profil pour votre entreprise.
- > Ne soyez pas trop exigeant sur les compétences que vous souhaitez: le bon repreneur ne correspond pas totalement à votre idéal.
- > Ne comparez pas votre parcours à celui du repreneur: il sera forcément différent, il n'est pas votre double.

Pour réaliser ce diagnostic, vous pouvez éventuellement bénéficier d'aides. Pour connaître ces aides plus en détail, rapprochez-vous de votre conseiller CCI ou CMA.

FAITES APPEL À DES PROFESSIONNELS DE LA TRANSMISSION !
SOIGNEZ LA PRÉSENTATION DE VOTRE ENTREPRISE !
CONSACREZ DU TEMPS AU CANDIDAT À LA REPRISE !
FAITES-LUI CONNAÎTRE RAPIDEMENT VOTRE DÉCISION !

LA NEGOCIATION

LA NÉGOCIATION EST CAPITALE.

Il s'agit non seulement de négocier le prix de cession, mais aussi toutes les conditions et les engagements respectifs du cédant et du repreneur.

PRÉPAREZ-VOUS...

Pour bien préparer sa négociation, il est indispensable de lister l'ensemble des points à débattre : chaque point devra faire l'objet d'une négociation particulière, c'est la somme des accords successifs qui constituera l'accord final.

Dans la mesure où de nombreux aspects fiscaux, juridiques et financiers seront abordés, faites-vous assister par des experts (CCI, CMA, experts-comptables, avocats, etc.).

LE CONTENU DE LA NÉGOCIATION

La négociation avec le repreneur va être conclue par la rédaction d'un protocole d'accord, mais que faut-il négocier ?

- > Le prix ;
- > Les garanties de confidentialité ;
- > Les garanties d'actif et de passif ;
- > La clause de non-concurrence ;
- > Les modalités de la reprise (accompagnement du cédant, date du transfert d'activité...);
- > Les modalités de paiement.

LE PROTOCOLE D'ACCORD (OU COMPROMIS DE VENTE)

Le protocole d'accord est l'acte qui formalise les termes et les conditions de la réalisation de la cession à la fin des négociations.

Cet acte est généralement rédigé par un notaire ou par un avocat. Vous devez y préciser :

- > Les motifs de la transaction et son objet ;
- > Le périmètre de la transaction en livrant le détail des biens et activités qui seront concernés ;

- > Les modalités de votre sortie et vos intentions concernant vos collaborateurs salariés qui restent;
- > Vos conditions de cession;
- > Ses conditions de reprise (obtention de prêt...);
- > La période transitoire entre la signature et l'entrée en vigueur du protocole.

LES GARANTIES D'ACTIF ET DE PASSIF

Elles font partie intégrante du protocole d'accord en cas de cession de parts de société.

Ce sont les garanties que vous allez donner à votre repreneur. Elles vont le mettre à l'abri de mauvaises surprises et faciliter la négociation.

Vous allez garantir :

- > La validité des comptes antérieurs;
- > Les déclarations et promesses concernant l'entreprise;
- > La situation régulière à l'égard des instructions, lois et règlements.

Cet acte met à votre charge toutes diminutions d'actif ou de passif relevant de votre gestion et qui pourraient surgir après votre départ.

Vous devez fixer clairement les modalités d'entrée en vigueur de ces garanties avec le repreneur : leurs durées, leurs modalités de règlement, etc.

LES LEVIERS DE LA NÉGOCIATION

Certaines clauses particulières constituent de véritables leviers pour votre négociation et peuvent concerner directement le prix de cession.

La révision du prix ou clause d'*earn-out*:

Vous pouvez, dans certains cas accepter un règlement partiel du prix que vous avez déterminé avec l'acheteur, l'autre partie devenant alors révisable et indexée sur les résultats ou performances futures de votre entreprise. C'est la révision de prix ou clause d'*earn-out*. Vous devez alors définir avec votre repreneur ses modalités (comprises dans le protocole d'accord) : le mode de calcul, la durée, les litiges éventuels...

Le crédit vendeur :

Vous pouvez accepter qu'une partie du prix de cession vous soit versée ultérieurement à la reprise. C'est le crédit vendeur. Dans ce cas, une attention particulière doit être portée sur son montant, sa durée, son taux d'intérêt...

La prise de participations :

Vous pouvez proposer à l'acheteur de prendre une participation dans la holding de reprise qu'il va constituer pour racheter votre entreprise. Vous pouvez ainsi permettre à votre repreneur de réduire son endettement tout en vous assurant un bon placement avec une garantie de sortie à court ou moyen terme.

L'ensemble de ces mesures a l'avantage de rassurer votre repreneur et ses financiers sur la confiance que vous avez en votre entreprise et dans sa pérennité. Dans tous les cas, ces clauses doivent être étudiées et scrupuleusement négociées. Faites appel à des professionnels !

**LES MEILLEURS ACCORDS SONT CEUX QUI PRÉVOIENT LA RÉOLUTION DES LITIGES.
ENTOUREZ-VOUS DE PROFESSIONNELS !**

LA CESSION

Avant de quitter votre entreprise, des questions importantes, notamment au niveau social se posent à vous.

QUE DEVIENNENT MES SALARIÉS ?

Ne pas négliger l'aspect psychologique lié au changement de dirigeant.

Votre repreneur devra, assez rapidement, pouvoir vous remplacer à la tête de votre entreprise. Votre rôle consiste à lui faciliter la tâche de façon à réaliser une passation de pouvoir en douceur. Pour y parvenir, il vous faudra favoriser son intégration parmi votre équipe et vos salariés.

En matière de transmission d'entreprise, une règle générale prévaut: le maintien des contrats de travail de l'entreprise.

Les contrats de travail en cours doivent être maintenus par le nouvel employeur en cas de cession de fonds de commerce (code du travail: article L1224-1), s'il y a :

- > poursuite d'une activité de même nature
- > persistance des mêmes possibilités d'emplois

Deux cas peuvent être identifiés :

Si l'acquéreur conserve votre personnel

- > les contrats de travail doivent continuer à s'exécuter dans les mêmes conditions,
- > les obligations vis-à-vis de votre personnel doivent être maintenues.

Après la cession, les salaires et primes échus mais impayés doivent être réglés par le nouvel employeur que vous devez alors rembourser.

Si l'acquéreur ne désire pas conserver votre personnel

C'est normalement à l'acquéreur de procéder au licenciement de votre personnel, notamment en cas de réorganisation. Il devra cependant respecter les conditions prévues (préavis et indemnités de licenciement, respect de la procédure).

ATTENTION AUX LICENCIEMENTS ABUSIFS.

MA SITUATION PERSONNELLE APRÈS LA CESSIION ?

Elle est différente selon le motif de votre cession :

JE SOUHAITE PRENDRE MA RETRAITE

Un des éléments clefs de la négociation sur le prix de cession est la connaissance des ressources dont vous disposerez après la vente de votre entreprise.

Il est donc absolument nécessaire de contacter préalablement la Caisse d'Assurance Vieillesse dont vous dépendez pour faire évaluer le montant prévisible de votre retraite.

En plus du montant de votre retraite, la date de départ la plus favorable est à déterminer en fonction de votre âge et des annuités accumulées.

Faites également le point sur les contrats d'assurance-vie et de retraite complémentaire que vous avez souscrits, y compris ceux souscrits par l'entreprise au profit du dirigeant et/ou d'un collègue de cadres.

Comment procéder pour demander votre retraite ?

Un an avant :

- > Informez-vous de vos droits.
- > Demandez votre relevé de compte à la caisse (ou aux caisses) de retraite dont vous relevez.

Six mois avant :

- > Adressez votre demande de liquidation à la caisse (ou aux caisses) de retraite en indiquant votre date choisie comme point de départ à la retraite.
- > À défaut, le paiement de votre retraite sera assuré à compter du premier jour du mois suivant votre demande.

À la date choisie, vous devrez cesser votre activité professionnelle indépendante et fournir à votre caisse un certificat de radiation du Registre du Commerce et des Sociétés ou du Répertoire des Métiers.

Vous pourrez reprendre une activité salariée ou une activité non salariée différente de la précédente, cependant si cette activité devient trop importante, votre pension de retraite pourra être suspendue (voir les dispositions au paragraphe cumul emploi retraite).

Comment sera-t-elle calculée ?

Pour pouvoir prétendre à une pension de retraite à taux plein, vous devez justifier de 161 trimestres de cotisation (soit 40 ans), tous régimes confondus.

Le montant de votre retraite sera calculé :

- > sur la base de votre revenu professionnel annuel moyen. Le nombre d'années prises en compte pour votre revenu de base peut varier entre 10 et 24 selon votre année de naissance. À partir du 1^{er} juillet 2013, il sera calculé sur vos 25 meilleures années.
- > en fonction du nombre de trimestres d'assurance que vous aurez validé, rapporté à une période de référence. Cette durée de référence passera progressivement de 161 à 164 trimestres selon votre année de naissance, à raison d'un trimestre supplémentaire par an, entre 2009 et 2012. Si vous êtes né en 1948 ou avant, vous bénéficiez encore de l'ancien régime, soit une durée de référence de 160 trimestres.

Sous certaines conditions, vous pouvez demander votre retraite entre 56 et 59 ans.

Indemnité de départ sous conditions pour les situations délicates

Pour les personnes justifiant de faibles conditions de ressources, il est possible de bénéficier d'une indemnité de départ. Les conditions d'obtention sont nombreuses et relativement strictes.

Pour pouvoir en bénéficier il faut :

- > Être âgé de 60 ans révolus (sauf certains cas particuliers) ou de 57 ans si votre fonds est situé dans le périmètre et pendant la durée d'une opération collective de restructuration du commerce et de l'artisanat financée par l'État ou le Fisac.
- > Ne pas être radié du RCS ou du RM.
- > Être de nationalité française ou d'un pays ayant signé une convention avec la France.
- > Avoir 15 ans d'activité commerciale ou artisanale. Les activités commerciales ou artisanales accomplies par le conjoint peuvent s'ajouter à celles du demandeur dans 3 cas: conjoint décédé ou inapte à exercer sa profession ou ayant fait valoir ses droits à la retraite.
- > Avoir été affilié pendant au moins 15 ans au régime vieillesse commercial ou artisanal (comme précédemment, un cumul avec l'activité du conjoint est possible).
- > Ne pas dépasser un certain montant de ressources (moyenne des ressources réactualisées des 5 derniers exercices).

À titre d'exemple, pour 2009:

- > 11940 euros pour une personne seule (dont 5780 euros, au maximum, de revenus non professionnels),
- > 21210 euros pour un couple (dont 10490 euros, au maximum, non professionnels).

Vous pouvez obtenir cette aide dès l'âge de 57 ans si vous remplissez les conditions suivantes:

- > Ne pas bénéficier d'une retraite personnelle au moment de l'attribution de l'aide,
- > Cesser l'activité commerciale,
- > Se trouver dans une commune ayant engagé des mesures collectives pour sauvegarder l'activité commerciale et artisanale (liste en préfecture).

Pour obtenir cette aide, adressez votre demande à votre Caisse d'Assurance Vieillesse qui vous transmettra le dossier nécessaire pour étudier vos droits, ainsi que la procédure à suivre.

Le montant de l'indemnité est fixé par une commission d'attribution locale en fonction de vos ressources, de la durée de votre activité professionnelle et de la valeur estimée de votre entreprise.

Son montant non imposable peut varier.

À titre d'exemple, pour 2009:

- > 2020 euros à 12 100 euros pour une personne seule.
- > 3 140 euros à 18 820 euros pour un ménage.

Puis-je cumuler emploi et retraite ?

La Loi du 21 août 2003 portant sur la réforme des retraites a assoupli les conditions de cumul entre retraites et revenus d'activité. Ainsi, vous pouvez cumuler, sous certaines conditions:

- > le revenu d'une activité salariée avec une retraite de salarié
- > une retraite de non salarié avec une activité salariée
- > un revenu d'activité avec une retraite d'une activité relevant du même régime.

Depuis le 1^{er} janvier 2009, vous pouvez cumuler sans aucune restriction votre retraite de base et le revenu d'une activité professionnelle si vous remplissez les conditions suivantes:

- > avoir au moins 60 ans et justifier d'une durée d'assurance ouvrant droit à une retraite à taux plein (161 trimestres pour 2009),
- > avoir fait liquider l'ensemble des pensions auprès des régimes de retraite obligatoires.

Les règles de cumul pouvant varier, n'hésitez pas à contacter votre caisse de retraite.

Convention de tutorat entre cédant et repreneur

Un dispositif visant à faciliter le transfert d'expérience entre cédant et repreneur vient récemment d'être mis en application. Il s'agit d'une convention facultative de tutorat instaurée entre le cédant demandant à bénéficier de ses droits à la retraite et le repreneur de son entreprise. Le cédant tuteur bénévole bénéficie, à certaines conditions, d'une réduction d'impôt (CGI article 200 octies) et d'une couverture « accidents du travail et maladies professionnelles » (CSS article L 412-8 14° bis).

JE SOUHAITE RÉALISER UN CAPITAL, REPRENDRE OU CRÉER UNE AUTRE AFFAIRE, CHANGER D'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE...

L'enjeu porte principalement sur la période durant laquelle vous ne pourrez justifier d'aucune activité professionnelle après la cession de votre entreprise et dépend essentiellement du régime social auquel vous êtes rattaché.

Quels sont mes droits ?

Le chef d'entreprise indépendant qui cesse son activité sans pour autant reprendre immédiatement une activité professionnelle de même nature ou de nature différente, bénéficie du maintien de certains droits.

Les personnes qui cessent de remplir les conditions pour relever du régime d'assurance-maladie des professions indépendantes (en qualité d'assuré ou d'ayant droit) peuvent bénéficier du maintien de leur droit aux prestations pendant :

- > 1 an pour les prestations en nature (soins, médicaments...)
- > 1 an pour les prestations en espèces (indemnités journalières des artisans et des commerçants pour l'assuré), allocations maternité ou de paternité.

À l'issue de ce délai, s'il n'exerce pas d'activité professionnelle l'assujettissant à un régime obligatoire de protection sociale et s'il n'est pas ayant droit d'un assuré, il intègre le régime de la Couverture Maladie Universelle (CMU) géré par le régime général de la Sécurité Sociale.

Il demeure indispensable de se prémunir contre les risques liés au décès et à l'invalidité durant cette période transitoire, car les contrats d'assurance souscrits pour ces risques et spécifiquement liés à votre activité professionnelle ne vous garantissent plus après la cession de votre entreprise.

L'assurance volontaire vieillesse des commerçants et artisans

En cas de cessation d'activité, le commerçant peut adhérer volontairement au régime d'assurance vieillesse des commerçants. Ses droits sont les mêmes que s'il avait cotisé à l'assurance obligatoire, les périodes d'assurance volontaire s'ajoutant aux périodes d'assurance obligatoire pour le calcul de la pension.

Une demande doit être faite dans les 6 mois qui suivent la cessation de son

activité auprès de sa dernière caisse d'assurance vieillesse.

Le montant de la cotisation sera déterminé en fonction des derniers revenus professionnels connus.

QUE DEVIENNENT LES COTISATIONS VERSÉES AVANT MA CESSION ?

Assurance-maladie maternité

La déclaration de cessation d'activité doit être faite dans les 30 jours, soit à l'organisme conventionné, soit au RSI afin que celui-ci procède à la radiation.

S'il y a lieu, les cotisations acquittées d'avance sont remboursées au prorata temporis de la période restant à courir à compter de la date de radiation du RCS.

Allocations familiales et assurance vieillesse

Les cotisations sont dues jusqu'à la date de cessation d'activité.

En matière de vieillesse, aucune régularisation de cotisation n'intervient lorsqu'au 1^{er} janvier de l'année où la régularisation aurait dû être réalisée, l'adhérent a cessé son activité, sauf à la demande expresse de l'assuré s'il estime que ses revenus professionnels sont inférieurs à ceux retenus par la caisse vieillesse.

En revanche, les cotisations d'allocations familiales font l'objet d'une régularisation.

LA PERTE DES FONCTIONS DU DIRIGEANT EN CAS DE TRANSMISSION SUBIE

Un rappel :

En sa qualité de mandataire social, le dirigeant d'entreprise qui perd son poste ne peut bénéficier des allocations chômage du régime de l'Unedic – Pôle Emploi, réservé aux seuls titulaires d'un contrat de travail.

Il existe deux régimes d'assurance volontaire, qui versent des indemnités aux dirigeants non titulaires d'un contrat de travail ou non bénéficiaires de prestations Assedic – Pôle Emploi. Rapprochez-vous du régime auquel adhère votre entreprise.

- > Le régime APPI: Association pour la Protection des Patrons Indépendants, 25 boulevard de Courcelles, 75008 Paris
Tél. 01 45 63 92 02
- > Le régime GSC: Garantie Sociale des Chefs d'entreprise, 42, avenue de la Grande Armée, 75017 Paris
Tél. 01 45 72 63 10

L'ACCOMPAGNEMENT DU REPRENEUR

L'acte de transmission peut être assimilé à un acte de gestion normale de la vie de l'entreprise. Pourtant, le facteur humain, nous l'avons vu, a autant d'importance que les autres éléments.

Il est donc nécessaire d'aller plus loin dans l'après cession et de mettre en place un accompagnement du repreneur par le cédant.

Quel est l'intérêt d'un accompagnement ?

Il est difficile de tout régler et de tout voir avant la transaction, il reste donc un grand nombre de détails et de questions à gérer concernant :

- > votre savoir-faire,
- > le passage de relais avec vos salariés,
- > vos dossiers et contrats en cours,
- > les relations avec vos fournisseurs (avantages, délais de règlement...),
- > votre clientèle.

Il est important de passer le relais progressivement, sur une période que vous aurez préalablement définie avec votre repreneur (de 3 mois à 1 an dans la majorité des cas).

L'accompagnement se déroule généralement après signature du protocole de vente, voire l'acte de cession définitif.

Vous devez donc apprendre à déléguer vos fonctions et à partager votre expérience, vous n'êtes plus le dirigeant de l'entreprise, mais un guide pour votre successeur.

Attention donc à ne pas engendrer de confusion pour vos anciens salariés !

Comment mettre en place l'accompagnement ?

Les modalités et la durée de l'accompagnement du cédant doivent être précisées dans le protocole d'accord.

Pour cet accompagnement, plusieurs dispositifs s'offrent à vous :

Vous accompagnez le repreneur avant la cession définitive

Des aides existent en Lorraine pour faciliter ce type d'accompagnement. Pour connaître ces aides plus en détail, rapprochez-vous de votre conseiller CCI ou CMA.

Vous accompagnez le repreneur après l'acte de cession définitif

Dans ce cas, vous pouvez :

- > Être salarié de l'entreprise.
- > Mettre en place une convention de tutorat entre cédant et repreneur.

Dans tous les cas, l'accompagnement ne doit pas être subi par les parties, il doit être issu d'un partenariat négocié et volontaire.

JUSTE AVANT DE SIGNER L'ACTE DE CESSION DÉFINITIF

Attention, de nombreux projets de transmission échouent dans les derniers jours et parfois même le jour même de la signature de l'acte définitif.

Il est impératif de bien communiquer avec votre repreneur, renseignez-vous sur l'avancement de ses financements, rassurez-le sur d'éventuelles difficultés.

Si un protocole d'accord a été signé, veillez à ce que les clauses suspensives soient bien levées à bonne date.

Certains cédants ont, dans les derniers jours, des réflexions profondes sur leur devenir qui pourraient éventuellement les pousser à changer d'avis juste avant de signer.

Faites en sorte de ne pas en arriver là.

Sur le plan psychologique, vous devez être en condition de vendre votre entreprise, c'est-à-dire être sûr de votre décision et confiant en votre repreneur. Certains vendeurs incertains sont prêts à remettre en cause un protocole, des points qui peuvent sembler des détails, mais dans la situation de transition où ils se trouvent, sont de nature à tout faire échouer.

Rassurez-vous et faites confiance à votre repreneur. C'est vous qui l'avez choisi !

RÉGLEZ VOTRE SITUATION SOCIALE.

APPRENEZ À DÉLÉGUER VOS FONCTIONS.

FAITES PREUVE DE RIGUEUR DANS LES DOCUMENTS.

FAITES PREUVE DE SOUPLESSE DANS LES RAPPORTS HUMAINS.

CONSEIL RÉGIONAL DE LORRAINE



Direction du développement des Entreprises et du Commerce Extérieur
Tél. 03 87 33 63 21 – Fax: 03 87 33 64 79
mde@lorraine.eu
www.cr-lorraine.fr

CHAMBRE RÉGIONALE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LORRAINE



Contact: Loredana CORAVU
Tél. 03 83 90 88 74 – Fax: 03 83 28 88 33
crci@lorraine.cci.fr
www.lorraine.cci.fr

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE MEURTHE-ET-MOSELLE



Direction de l'Industrie et des Services aux entreprises
Contacts: Industrie – Émilie DULAC
Commerce – Philippe GILLES
Tél. 0820 2030 38 (0,04 €/mn) – Fax: 03 83 85 54 70
transmission@nancy.cci.fr
www.nancy.cci.fr

CHAMBRE DE COMMERCE, D'INDUSTRIE ET DE SERVICES DE LA MOSELLE



CHAMBRE DE COMMERCE,
D'INDUSTRIE ET DE SERVICES
DE LA MOSELLE

**Direction de l'Appui aux Entreprises /
Chef de Service Création – Reprise – Transmission**
Contact: Doriane STARK
Tél. 03 87 52 31 00 – Fax: 03 87 52 31 98
entreprendre-en-moselle@moselle.cci.fr
www.moselle.cci.fr

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LA MEUSE



CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE DE LA MEUSE

Contacts: Commerce – Denis BONTEMS
Tél. 03 29 76 83 02 – Fax: 03 29 76 83 10
denis.bontems@meuse.cci.fr
Industrie – Olivier COLIN
Tél. 03 29 76 83 25 – olivier.colin@meuse.cci.fr
www.meuse.cci.fr

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DES VOSGES



Direction de l'appui aux entreprises
Contact: Jean-Luc PERRIN
Tél. 0820 2030 38 (0,04 €/mn) – Fax: 03 29 64 01 88
jlperrin@vosges.cci.fr
www.vosges.cci.fr

3i LORRAINE



Contact: Guillaume FAVRE
Tél. 038341 6493 – Fax: 0383940684
g.favre@3ilorraine.org
www.3ilorraine.org

CHAMBRE RÉGIONALE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DE LORRAINE



Contact: Adeline TURQUET
Tél. 0387 203680
cmlorraine@wanadoo.fr

CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DE MEURTHE-ET-MOSELLE



Contact: Joëlle DELICOURT
Tél. 038395 6060 – Fax 038395 6030
joelle-delicourt@cm-nancy.fr
www.cm-nancy.fr

CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DE LA MOSELLE



Contact: Mourad ELOUAFI
Tél. 038739 3129 – Fax 038762 7125
melouafi@cm-moselle.fr
www.cm-moselle.fr

CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DE MEUSE



Contact: Philippe DAUMAS
Tél. 032979 7523 – Fax 032945 6510
p.daumas@cma-meuse.fr
www.cma-meuse.fr

CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DES VOSGES



Contact: Valérie JAMBERT
Tél. 032969 5582 – Fax 032969 5557
v.jambert@cma-vosges.fr
www.cma-vosges.fr

