le cnam

Mon entreprise et moi,
aujourd'hui… et demain…

SUIS-JE EN CAPACITÉ DE VENDRE MON ENTREPRISE ?

Je consacre 1 heure pour réfléchir à la transmission de mon entreprise

cnam entrepreneur(s)

VOUS SOUHAITEZ CÉDER VOTRE ENTREPRISE ?

Cet outil est à votre disposition pour donner un nouvel éclairage à votre projet.

Céder son entreprise n'est pas aussi simple que l'on pourrait le penser. Le nombre de cessions ne cesse d'augmenter et il vous faudra mettre toutes les chances de votre côté pour réussir le passage de témoin, si vous souhaitez que son existence soit pérennisée.

Cette étape décisive dans votre parcours nécessite une grande anticipation. Vous allez, en outre, rencontrer un repreneur qui n'aura peut-être pas la même vision que vous et il est nécessaire de vous y préparer.

La transmission, c'est l'affaire de deux logiques : celle d'un cédant qui vend son passé tout en se construisant un autre avenir, et celle d'un repreneur qui achète son avenir en le construisant autour d'une entreprise.

Prenez quelques instants pour compléter cet auto-diagnostic*. Il vous permettra de faire le point sur votre projet, sa faisabilité, ses répercussions, tout en vous faisant découvrir les différentes étapes de la cession d'entreprise.

Développer vos compétences entrepreneuriales : un investissement pour votre projet !

Un document offert par Cnam entrepreneur(s)

Former pour accompagner les parcours des entrepreneurs,

Au sein du Conservatoire national des arts et métiers, Cnam entrepreneur(s) – créé en 2000 sous la dénomination Centre national de l'entrepreneuriat –, est dédié aux questions liées à la formation et à l'accompagnement des ressources humaines dans les processus d'initiative économique tout au long de la vie de l'entreprise (création, croissance, diversification, transmission, essaimage...), plus particulièrement au sein des structures de petite taille.

Organisé en réseau au plan national et au-delà, Cnam entrepreneur(s) propose une offre de formation professionnelle supérieure, qui permet une intervention à différents stades du projet entrepreneurial :

- **positionnement entrepreneurial** : des outils de diagnostic des capacités, idées et projets entrepreneuriaux, à utiliser avant de se lancer
- **développement des compétences** : des formations-développement, certifiantes ou diplômantes, pour entreprendre en apprenant
- **incubateur** : l'Atelier de projet(s) du Cnam pour contribuer à la création de valeur

* Document réalisé en partenariat avec la CGPME Lorraine, la CGPME des Vosges et Nathalie Valentin (NV Consult)

COMMENT COMPLÉTER **cet outil d'auto-diagnostic ?**

Cet outil vous appartient. Une fois complété, gardez-le précieusement pour vous aider dans votre réflexion et avancer dans votre projet.

Cet outil d'auto-diagnostic a pour intention de vous guider dans votre réflexion autour d'une question simple et complexe : pourquoi, comment et quand saisir le bâton de témoin ?

L'auto-diagnostic aborde 6 thèmes :

ÉTAPE 1 :
Envisager de transmettre

Me préparer en me mettant dans une démarche de réflexion et de projet.

ÉTAPE 2 :
Décider de transmettre

Prendre la décision et être clair sur mes intentions de vendre.

ÉTAPE 3 :
Valoriser mon entreprise

Préparer et formaliser "l'offre de mise en marché" de mon entreprise. La rendre attractive aux yeux du repreneur, en optimisant les conséquences fiscales et patrimoniales de l'opération.

ÉTAPE 4 :
Trouver et choisir le bon repreneur

Lancer la communication et trouver le successeur.

ÉTAPE 5 :
Négocier et finaliser la transaction

Repérer les arguments et les moyens facilitant la vente finale.

ÉTAPE 6 :
Mon avenir sans l'entreprise

A vous d'écrire cette nouvelle page de votre vie...

MON PLAN D'ACTION
Votre synthèse.

Laissez-vous guider de multiples facons :

- en répondant aux questions,
- en pointant les aspects qui semblent vous correspondre dans les items que nous vous proposons,
- en identifiant, parmi une liste (non exhaustive), une situation qui ressemble à celle dans laquelle vous vous trouvez actuellement.

Pour chaque thème, pensez à noter les éléments-clés qui paraissent importants dans votre situation.
Cela vous aidera pour réaliser la synthèse et transformer votre intention en projet à concrétiser à terme.

Qu'est-ce qu'un élément-clé ?

Une difficulté à relever, une action à mettre en œuvre, une réflexion à engager avant de prendre une décision...

UN SEUL OBJECTIF : La réussite de la transmission de votre entreprise...

Le facteur temps est primordial !

Il est conseillé d'engager la préparation de la cession environ trois à cinq ans avant l'échéance. Faites tomber les secrets entourant la cession et votre succession. En parler avec d'autres est déjà une première étape afin que le processus puisse être amorcé et planifié.

En clair, ne restez pas isolé !

Globalement, on observe la répartition suivante dans la poursuite de l'entreprise :

- 1 reprise sur 4 est familiale,
- 1 reprise sur 4 est réalisée par un repreneur investisseur,

ET

- 1 entreprise sur 4 disparaît,
- 1 entreprise sur 4 a des difficultés à trouver un repreneur.

Maîtrisez la préparation de la cession de votre entreprise. Organisez-vous pour trouver preneur !
Cette séance de réflexion vous a permis de lever d'autres questions, non abordées dans cet auto-diagnostic ? Nous pourrons sûrement vous aider.

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS

À 52 ans, j'ai dit à mon épouse que nous devions partir de notre maison pour préserver nos enfants. Et oui, nous vivions au-dessus de l'atelier. C'était comme ça à l'époque. Elle ne voulait pas. C'est l'argument des petits-enfants qui l'a convaincu. Alors, nous avons cherché une maison qui nous correspondait. Ca nous a pris deux ans ! On aurait dû le faire plus tôt, car les prêts bancaires sont moins faciles à obtenir à notre âge ! Pour autant, on a réalisé une bonne opération immobilière avec l'achat de la nouvelle maison et la transformation de notre appartement au dessus des ateliers en deux appartements qui ont été mis en location. Je peux maintenant vendre mon entreprise plus facilement. Le repreneur pourra choisir : l'atelier avec ou sans les deux appartements au-dessus.
Et nous, ça nous a permis de construire notre patrimoine et notre succession autrement.

ÉTAPE 1 :
Envisager de transmettre

Objectif : me préparer moi-même et me mettre en démarche de réflexion et de projet.

LA TRANSMISSION DE MON ENTREPRISE EST DANS MA RÉFLEXION DEPUIS COMBIEN DE TEMPS ?

- ❑ Plus de 5 ans
- ❑ 2 ans
- ❑ 6 mois
- ❑ Ces jours-ci
- ❑ Autre à préciser.....

QUELLES SONT MES DÉMARCHES DÉJÀ RÉALISÉES DANS CE SENS ?

- ❑ Rien encore
- ❑ Réflexion en solitaire
- ❑ Echanges au niveau familial
- ❑ Prise d'information par des lectures
- ❑ Prise d'information en participant à des réunions d'information et/ou de formation
- ❑ Sollicitation d'un appui pour m'aider à cheminer
- ❑ Discussion avec des collègues qui ont déjà transmis
- ❑ Autre à préciser.....

MA VISION DE LA TRANSMISSION ? QUELLE EST L'IMAGE QUE JE M'EN FAIS ?

- ❑ C'est une étape normale de la vie
- ❑ La retraite arrive et je dois lâcher prise
- ❑ C'est une nécessité si je veux pérenniser l'entreprise
- ❑ Je vais devoir abandonner une activité qui m'a occupé toute ma vie
- ❑ Je vais devoir renoncer à mon statut social, redevenir du jour au lendemain un anonyme
- ❑ J'ai un autre projet professionnel
- ❑ Autre à préciser.....

PAR QUOI COMMENCER ? QUELLES SONT LES PRINCIPALES QUESTIONS QUE JE ME POSE À CE JOUR ?

- ❑ Comment cheminer dans ma réflexion ?
- ❑ Par quoi commencer ?
- ❑ Quelles sont les différentes étapes ?
- ❑ Comment en parler alors que je tiens à la confidentialité ?
- ❑ Comment identifier qui pourrait m'aider pour réfléchir à ce projet ?
- ❑ Combien de temps cela va-t-il me prendre ?
- ❑ Combien cela coûte de se faire accompagner ?
- ❑ Quels sont les atouts et les freins pour réussir une cession ?
- ❑ Autre à préciser.....

EST-IL OPPORTUN DE PRÉPARER L'ENTREPRISE ? COMMENT ?

- ❑ Je la vends dans l'état où elle sera
- ❑ Je continue à m'investir jusqu'au bout et à être en veille permanente pour garantir la cessibilité et la poursuite de l'entreprise
- ❑ J'ai déjà identifié les points d'adaptation à opérer en amont de la cession

MES QUESTIONS PAR RAPPORT AU TEMPS À INVESTIR

Suis-je prêt à prendre le temps qu'il faudra pour préparer la cession ?

.....

.....

Au fait, combien de temps m'est-il nécessaire :

Pour me préparer ?

.....

Pour préparer l'entreprise ?

.....

Pour trouver un acquéreur ?

.....

Comment vais-je m'organiser afin de dégager du temps pour ce projet ?

.....

.....

QUELLE ACTIVITÉ ?

❑ Une donation familiale ❑ Un achat familial
❑ Un achat à titre onéreux ❑ Je l'ai créée (Préciser en quelle année) .....
❑ Je l'ai rachetée (Préciser en quelle année) .....
Mes engagements autres... :
Ai-je d'autres activités en dehors de la direction de mon entreprise ?
❑ Oui, lesquelles : .....
❑ Non, pour quelles raisons : .....
Est-ce que mes responsabilités de dirigeant me laissent du temps pour faire autre chose ?

.....

Quand ai-je pris mes dernières vacances ? .....
Combien de temps ? .....

Mes engagements pour l'entreprise... :
Ai-je déjà pris du temps pour moi, en délégant mes responsabilités à un de mes salariés sans que cela ne pose de problème ? .....
Suis-je très attaché à mon entreprise ? .....
Comment définir le lien qui m'unit à mon entreprise ? .....
Mes salariés vont-ils garder leur emploi avec le nouveau repreneur ? .....

.....

Comment imaginer la vie demain, sans l'entreprise ? .....

MES QUESTIONS EN TERMES DE MOTIVATION À CÉDER

Suis-je prêt(e) à arrêter de travailler ou à changer d'activité ? .....
Comment puis-je me préparer à l'idée de céder l'autorité et le pouvoir à un successeur ?

.....

.....

Comment vais-je réagir ? .....

.....

Quelle relation ai-je envie de garder avec mon entreprise à terme ?
❑ Céder brutalement ❑ Céder progressivement ❑ Accompagner le repreneur
❑ Garder un œil et un pouvoir en conservant des parts sociales
❑ Autre à préciser.....

MES QUESTIONS EN TERMES DE "CESSIBILITÉ" DE MON ENTREPRISE

A quel moment céder ? .....
Comment définir une date, une période ? .....
Mon entreprise est-elle cessible ? Intéressera-t-elle quelqu'un ? .....
Comment me donner le maximum de chances pour pérenniser mon affaire quand elle sera vendue ?.....
Mon épouse (ou un membre de ma famille) travaille dans l'entreprise ? .....
Comment assurer sa situation ou en construire une autre ? .....

.....

MES QUESTIONS EN TERMES DE SUCCESSEUR

Quels pourraient être mes successeurs potentiels ? .....
Vais-je trouver un « bon repreneur » ? .....
Ai-je déjà une idée de son profil ? .....
Sera-t-il capable de garder l'entreprise aussi longtemps que moi ? ❑ Oui ❑ Non
A qui souhaiterai-je céder ? ❑ Membre de la famille ❑ Salarié(s)
❑ Tiers extérieur ❑ Repreneur personne physique ❑ Client
❑ Société concurrente ❑ Fournisseur

MES QUESTIONS EN TERMES DE PÉRIMÈTRE DE CESSION

Comment et quoi céder ?
❑ Toute l'entreprise
❑ Une partie de son activité :
❑ les parts sociales? ❑ les fonds ? ❑ un département de l'activité ?

MES QUESTIONS EN TERMES DE VALORISATION ET DE COÛTS ANNEXES

Puis-je rendre l'entreprise plus attrayante, plus attractive d'ici à la cession ? Comment ?

.....

Quelle est la valeur de mon entreprise et son évolution prévisible ?

.....

Combien puis-je espérer la vendre ? .....
Que représente l'imposition des plus-values ? .....

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS

MES QUESTIONS PAR RAPPORT À MA CONNAISSANCE DU MARCHÉ DE LA TRANSMISSION

Comment se présente le marché de la transmission à ce jour ?

Comment savoir la tendance entre l'offre de cessions d'entreprises et la demande des repreneurs ? Dans mon secteur d'activité ?

Y a-t-il beaucoup de repreneurs potentiels ?

Vais-je devoir me battre pour vendre mon entreprise ou au contraire, aurai-je le choix parmi de nombreux candidats intéressés par mon affaire ?

Si l'entreprise ne trouve pas de repreneur, ça fera une perte d'activité économique supplémentaire pour le territoire...

MA RÉFLEXION SUR L'APRÈS TRANSMISSION

Ais-je déjà réfléchi à ce que je souhaiterais faire, une fois que la transmission sera effectuée ?

Quel est mon projet personnel après la cession ?

Quelles sont mes envies, mes projets après la vente de l'entreprise ?

Que représente mon patrimoine aujourd'hui et quel revenu me procure-t-il ?

Quels sont mes besoins financiers pour demain, lorsque j'aurai vendu ?

Quelle sera la contribution de la cession à mes revenus futurs ?

Si j'ai l'âge de prendre ma retraite, ai-je déjà fait calculer une estimation de ma retraite ?

Me suis-je informé sur mes droits et devoirs ?

Ai-je déjà contacté ma caisse d'assurance vieillesse ?

❑ Oui ❑ Non

M'a-t-elle renseigné sur la possibilité de cumul emploi et retraite, de bénéficier d'indemnités de départ, etc. ?

Est-ce un élément qui va influer sur la négociation du prix de vente ?

SI JE NE TROUVE PAS DE REPRENEUR, QUELLES SERAIENT LES CONSÉQUENCES ?

Pour moi ?

Pour l'entreprise ?

Ai-je envisagé cette hypothèse ?

Quelle serait alors ma solution de repli ?

POURQUOI AI-JE L'INTENTION DE CÉDER ?

❑ Poids de l'environnement familial ou des associés
❑ Autre projet professionnel en perspective
❑ Fort développement de l'entreprise
❑ Prise de retraite
❑ Lassitude / Souci de santé
❑ Autre projet personnel
❑ Réorientation stratégique
❑ Transmission familiale

QU'EST CE QUE J'ATTENDS DE CETTE CESSION ?

❑ Assurer la pérennité de l'entreprise
❑ Réaliser une plus-value
❑ Maintenir les emplois
❑ Faire autre chose
❑ Souffler et/ou prendre une retraite bien méritée

Entre la décision de vendre et la finalision de l'acte de cession, il s'écoulera au minimum 12 mois.

AU FAIT, AI-JE INTÉRÊT À EN PARLER ? A QUEL MOMENT ET AVEC QUI ?

ÉTAPE 2
Décider de transmettre

Objectif : prendre la décision et être clair sur mes intentions de vendre

COMMENT POURRAIS-JE DÉFINIR MON INTENTION DE VENDRE ?

- ❑ **Comme un vendeur « opportuniste » ?**
  Rien ne m'oblige à vendre, mon entreprise fonctionne bien et je suis encore loin de la retraite. Ma décision dépend seulement du niveau de l'offre d'un éventuel acheteur. Je profiterai d'une offre alléchante dont le prix me permettra de rebondir facilement sur d'autres projets. La transmission n'est pas une obligation pour moi, je ne le subis pas, c'est mon choix et je déciderai en fonction des opportunités. Je me mets en veille.
- ❑ **Comme un vendeur « étranglé », « bousculé » ?**
  Je n'ai pas le choix et je dois vendre rapidement pour des raisons financières, familiales ou de santé. Je suis conscient que ces contraintes me rendent totalement dépendant du marché.
- ❑ **Comme un vendeur « décidé », « mûr » ?**
  Ma décision a été largement et longuement réfléchie. Je fais le choix de vendre pour prendre ma retraite ou pour une autre raison non subie. Je me suis préparé à céder et suis mature pour engager mon projet et la recherche d'un repreneur.

QUE FERAI-JE APRÈS AVOIR VENDU ? PUIS-JE LE DÉCRIRE EN QUELQUES LIGNES ?

Si vous fuyez cette question, ne vendez pas, car elle détermine votre capacité à négocier. Pour bien vendre, il ne faut pas avoir en tête la difficulté de "l'après"... Sinon on perd ses moyens et on craque au pire moment. Il est courant de voir un vendeur se rétracter sous des prétextes irrationnels qui traduisent sa peur du changement...

MES ASSOCIÉS, MA FAMILLE, ACCEPTENT-ILS CETTE DÉCISION ? COMMENT VAIS-JE ABORDER CELA AVEC EUX, SI ÇA N'EST DÉJÀ FAIT ?

Si ce n'est pas le cas, vous ne trouverez pas d'acheteur assez fou pour entrer dans une affaire dont il ne serait pas propriétaire à 100%, ou, à l'extrême limite, majoritaire avec des associés "de son côté". Alors, parlez et obtenez l'accord de ceux qui ont objectivement un poids dans la décision...

LE PRIX « PSYCHOLOGIQUE » QUE JE ME SUIS FIXÉ EST-IL COMPATIBLE AVEC CELUI DU MARCHÉ ? QUELLE FOURCHETTE DE PRIX AI-JE EN TÊTE ?

Dès qu'on aborde la question du prix, on peut subitement dériver dans l'univers de l'irrationnel. Vous devez garder à l'esprit que l'acheteur espère des gains de son investissement... Si le prix raisonnable pour l'acquéreur vous paraît déraisonnable pour vous-même, recherchez l'avis d'un praticien, consultez... avant de différer la vente. Il est également possible que votre prix ne soit pas compatible, à un moment donné, avec son prix de marché. Il faut alors, en connaissance de cause, attendre un moment plus propice.

Si le prix raisonnable pour l'acquéreur vous paraît déraisonnable pour vous-même, recherchez l'avis d'un patricien, consultez... avant de différer la vente.

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS

SUIS-JE DISPOSÉ À CONSACRER DU TEMPS POUR CE PROJET ?

Si vous n'acceptez pas l'idée que vous allez être dérangé par ce processus lent et anxiogène qui réclamera toute votre lucidité, il faut différer. Même avec le meilleur expert, votre disponibilité est indispensable pour dérouler les étapes qui suivent un premier contact avec un repreneur potentiel.

AI-JE IDENTIFIÉ LES DIFFÉRENTS SPÉCIALISTE À QUI JE DOIS ÉVENTUELLEMENT AVOIR RECOURS DANS MA DÉMARCHE DE TRANSMISSION ?

- ❑ Expert-comptable
- ❑ Avocat
- ❑ Notaire
- ❑ Banquier
- ❑ Conseiller en Ressources Humaines
- ❑ Organisme de formation
- ❑ Autre à préciser.....

SUIS-JE CLAIR SUR LES CHAMPS DE COMPÉTENCE DE CHACUN ? EST-CE QUE JE COMPRENDS CE QU'ILS ME DISENT ?

AI-JE VRAIMENT ENVIE DE CÉDER ? SUIS-JE PRÊT À VENDRE ?

ÉTAPE 3
Valoriser mon entreprise

Objectif : préparer et formaliser "l'offre de mise en marché" de mon entreprise. La rendre attractive aux yeux du repreneur, en optimisant les conséquences fiscales et patrimoniales de l'opération.

MON IMPLICATION ACTUELLE DANS L'ENTREPRISE

- ❑ J'ai un peu lâché prise, je ne suis plus aussi dynamique
- ❑ Je suis toujours dans la course avec une motivation comme au premier jour
- ❑ Je suis toujours très vigilant car je souhaite céder une entreprise en bonne santé

MON RÔLE ACTUEL DANS L'ENTREPRISE

Quelles sont mes fonctions ?

Ai-je déjà délégué tout ou partie ?
❑ Oui ❑ Non
Puis-je imaginer l'entreprise fonctionner sans moi ?
❑ Oui ❑ Non
Que se passe t-il ?

Qu'est-ce qui peut me permettre d'affirmer que mon entreprise a un avenir sans moi ?

Suis-je sûr que l'entreprise, telle qu'elle est conçue aujourd'hui, peut vivre sans moi demain ?
❑ Oui ❑ Non

QUELLES SONT LES DATES CLÉS DE L'HISTOIRE DE L'ENTREPRISE ?

(derniers investissement réalisé, agrandissement des locaux, évolution de capital...)

QUELLE EST LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE JUSQU'À CE JOUR ?

À QUOI POURRAIT SERVIR UN DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE ? EST-CE NÉCESSAIRE, OBLIGATOIRE ?

DOIS-JE M'ASSOCIER UNE ASSISTANCE EXTÉRIEURE POUR RÉALISER CE TRAVAIL ?

❑ Oui ❑ Non

COMMENT IDENTIFIER CE PARTENAIRE ?

POUR CHACUNE DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE, SUIS-JE EN CAPACITÉ DE DONNER :

Leur proportion dans le chiffre d'affaires global ?
❑ Oui ❑ Non
Leur proportion dans la marge dégagée par l'entreprise ?
❑ Oui ❑ Non
La tendance sur le marché aujourd'hui ?
❑ Oui ❑ Non
Et demain ?
❑ Oui ❑ Non

Les compétences des salariés font partie du capital de l'entreprise.

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS

Dans l'entreprise, c'est moi qui assure toute la partie gestion et suivi des clients. Dans les magazines que nous recevons, j'ai lu un article qui m'a frappé. Il était dit que 35% de l'encadrement des TPE, les hommes clé des entreprises en quelque sorte, allaient partir en retraite d'ici 2 à 5 ans. C'est énorme !

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS

Ça faisait 3 ans que je rencontrais régulièrement des personnes qui se disaient intéressées par mon entreprise.
Ca ne s'est jamais concrétisé. Va savoir pourquoi ! Un jour, j'ai surpris une conversation de mon chef d'atelier avec un client, qui lui demandait si ça ne le tentait pas d'avoir son affaire. Je pensais qu'il allait balayer l'idée d'un revers de main. Pas du tout ! Alors j'ai creusé. Ca s'est concrétisé officiellement deux ans après. Entre temps, tranquillement, je lui ai ouvert tous les dossiers, l'un après l'autre, pour lui apprendre son nouveau métier. C'est ça la vie ! J'avais le repreneur à côté de moi et je ne le voyais pas.

C'EST À VOUS

Les activités de mon entreprise :

ACTIVITÉ N°1

Proportion du CA : .....

Proportion dans la marge : .....

Tendance du marché aujourd'hui : .....

Tendance du marché demain : .....

ACTIVITÉ N°2

Proportion du CA : .....

Proportion dans la marge : .....

Tendance du marché aujourd'hui : .....

Tendance du marché demain : .....

ACTIVITÉ N°3

Proportion du CA : .....

Proportion dans la marge : .....

Tendance du marché aujourd'hui : .....

Tendance du marché demain : .....

SUR QUI REPOSE L'ENTREPRISE À CE JOUR ?

.....

.....

QUELS SONT LES HOMMES CLÉS DE L'ENTREPRISE ?

.....

.....

.....

COMBIEN DE MES SALARIÉS SONT PROCHES DE LA RETRAITE ? DÉTIENNENT-ILS UN SAVOIR-FAIRE PARTICULIER ? AI-JE ORGANISÉ LE TRANSFERT DE LEURS COMPÉTENCES ?

HOMMES/FEMMES 55 ans et +	SAVOIR-FAIRE	TRANSFERT DES COMPÉTENCES
Hommes	....	❑ oui ❑ non
Femmes	....	❑ oui ❑ non

QUELLE ANALYSE GLOBALE DE L'ENTREPRISE PUIS-JE FAIRE AVEC LES ÉLÉMENTS DONT JE DISPOSE À CE JOUR ?

Analyse de l'interne (cocher la case qui convient)	FORCES PRINCIPALES	FAIBLESSES PRINCIPALES
Le mode de management	❑	❑
Les outils et moyens de production	❑	❑
Les savoir-faire	❑	❑
Les aspects financiers	❑	❑
La politique ressources humaines	❑	❑
La politique commerciale	❑	❑
L'organisation interne	❑	❑
Autres :	❑	❑

Analyse de l'externe (cocher la case qui convient)	OPPORTUNITÉS	MENACES
Les concurrents	❑	❑
Les fournisseurs	❑	❑
La technologie	❑	❑
L'évolution des marchés	❑	❑
La réglementation	❑	❑
Autres :	❑	❑

COMMENT POURRAI-JE DÉCRIRE L'ÉTAT DE SANTÉ GLOBALE DE MON ENTREPRISE ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Cocher la case qui convient/10= excellente santé)

AI-JE IDENTIFIÉ LES DIFFÉRENTS SPÉCIALISTES À QUI JE DOIS ÉVENTUELLEMENT AVOIR RECOURS DANS MA DÉMARCHE DE TRANSMISSION ?

- ❑ de la législation et de la réglementation
- ❑ du positionnement concurrentiel
- ❑ de la gestion financière
- ❑ de la gestion des hommes
- ❑ de la production
- ❑ autre à préciser .....

QUELLES SERAIENT LES ADAPTATIONS FONCTIONNELLES À RÉALISER ?

- ❑ L'offre de produits et services
- ❑ La gestion des fournisseurs
- ❑ L'outil de production
- ❑ La démarche commerciale
- ❑ L'organisation
- ❑ Le suivi des clients
- ❑ La rentabilité
- ❑ Autres .....

PAR RAPPORT À MA CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE, QUEL SERAIT LE PROFIL LE PLUS ADAPTÉ DU REPRENEUR POTENTIEL ?

- ❑ Un membre de la famille
- ❑ Un membre du personnel
- ❑ Un homme de métier
- ❑ Un ingénieur
- ❑ Un commercial
- ❑ Un gestionnaire
- ❑ Un investisseur
- ❑ Un manager
- ❑ Une autre entreprise en croissance externe

Pourra-t-il maintenir la motivation des salariés ?

❑ Oui ❑ Non

QUELLES COMPÉTENCES ET ATOUTS DEVRAIT POSSÉDER CE REPRENEUR POTENTIEL ?

- ❑ Dispositions intellectuelles, adaptabilité, créativité...
- ❑ Comportement humain : maturité, crédibilité, capacité à communiquer...
- ❑ Comportement professionnel : capacité d'organisateur, de mise en oeuvre, aptitude au changement, efficacité...
- ❑ Capacités financières
- ❑ Connaissance et maîtrise du métier
- ❑ Expérience de la culture propre au secteur d'activité et à l'entreprise

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS

J'avais une entreprise de sculpture sur bois, que j'avais monté en 1961. Deux de mes gars étaient de ma génération donc proches de la retraite. Quand j'ai voulu vendre, le banquier a regardé les chiffres de l'entreprise, l'expert-comptable a regardé le montant de la masse salariale qui allait être moins important du fait des départs en retraite. J'allais diffuser l'offre. Et c'est ma fille qui m'a dit un jour : « Mais qui va assurer le placage/frisage après ? ». J'ai tout bloqué. Et j'ai organisé mes équipes pour assurer le transfert des savoir-faire, en utilisant le plan de formation de l'entreprise. Et là encore, c'est une idée de ma fille !

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS

ÉTAPE 4
Trouver et choisir le bon repreneur

Objectif : lancer la communication et trouver le successeur.

Une transaction sur trois échoue car la cession n'a pas été préparée.

COMMENT VAIS-JE M'Y PRENDRE POUR FAIRE CONNAÎTRE MON INTENTION ET TOUCHER UN REPRENEUR INTÉRESSÉ PAR MON OFFRE ?

ALLIER LA CONFIDENTIALITÉ ET LA RECHERCHE D'UN REPRENEUR N'EST PAS AISÉE ?COMMENT M'Y PRENDRE ?

UN DE MES SALARIÉS POURRAIT-IL ÊTRE LE POTENTIEL FUTUR REPRENEUR ?

COMMENT ASSOCIER MES SALARIÉS À CE PROJET DE TRANSMISSION ?

QUAND LEUR PARLER DE CE PROJET ?

QUELS SONT LES MOYENS, RÉSEAUX ET SUPPORTS EXISTANTS POUR COMMUNIQUER L'OFFRE ET ME METTRE EN RELATION AVEC DES REPRENEURS, QUE JE CONNAIS OU QUE JE NE CONNAIS PAS ?

- ❑ Branche professionnelle
- ❑ Chambre de commerce et d'industrie
- ❑ Chambre de métiers et de l'artisanat
- ❑ Cra (Cédants et Repreneurs d'Affaires)
- ❑ Bases de données de diffusion d'entreprises à céder
- ❑ Le site du conseil régional et d'oséo www.entreprenezenlorraine.Fr
- ❑ Presse spécialisée
- ❑ Collectivités territoriales (conseil général – capev, communautés de communes)
- ❑ Autres : .....

JE ME SUIS TOTALEMENT IMPLIQUÉ(E) DANS MON ENTREPRISE ET CELLE-CI REPOSE BEAUCOUP SUR MOI. DANS CE CAS, EST-CE PLUTÔT UN ATOUT POUR UN REPRENEUR DE VOUS SUCCÉDER ?

❑ Oui ❑ Non

POURQUOI ?

QUELLES SERAIENT LES QUALITÉS NÉCESSAIRES DE CE REPRENEUR ?

COMMENT ENVISAGER UN PASSAGE DE RELAIS ?

COMMENT PRÉ-SÉLECTIONNER LES ACHETEURS ET OPÉRER UN CHOIX ?

QUELS SONT LES ÉLÉMENTS IMPORTANTS QUE JE PRENDRAI EN CONSIDÉRATION ?

C'est au club de foot que j'ai croisé un confrère. Nous discutions des affaires et de leur tendance. Comme il a 15 ans de moins que moi, on comparait avec les années passées... De fil en aiguille, on s'est dit qu'il y avait quelque chose à creuser entre nous. Un an et demi après, on signait le compromis de vente.

ÉTAPE 5
Négocier et finaliser la transaction

Objectif : repérer les arguments et les moyens facilitant la vente finale.

COMMENT CONNAÎTRE LA VALEUR DE MON ENTREPRISE ? L'ÉVALUER ?

.....

.....

AI-JE IDENTIFIÉ QUI SERAIT EN MESURE DE M'ACCOMPAGNER SUR CE POINT ? AI-JE DÉJÀ UNE IDÉE DE LA VALEUR DE MON ENTREPRISE ?

.....

.....

IL EXISTE GLOBALEMENT 3 MÉTHODES DE CALCUL DE PRIX D'UNE ENTREPRISE. (LA MÉTHODE FISCALE / LES MÉTHODES PATRIMONIALES / LES MÉTHODES DE RENTABILITÉ) / SUR QUOI SONT-ELLES BASÉES ?

.....

.....

.....

.....

.....

Compte tenu de la complexité et de la technicité de cette étape, il est impératif de vous adresser à un professionnel, qui déterminera une fourchette de valeurs objectives de votre entreprise.

À MES YEUX, QUELS SONT LES ÉLÉMENTS QUI INTERVIENDRONT DANS LA NÉGOCIATION ?

- ❑ Le prix, uniquement
- ❑ La rencontre du repreneur
- ❑ La confiance établie avec le repreneur dans la poursuite de l'entreprise
- ❑ Le prix et bien d'autres points

AI-JE INTÉRÊT À ACCOMPAGNER LE REPRENEUR DANS LES PREMIERS MOIS DE LA REPRISE ?

❑ Oui car, (expliquer pourquoi) .....

.....

.....

❑ Non car, (expliquer pourquoi) .....

.....

.....

- ❑ Cela dépend et cela fera partie de la négociation
- ❑ Oui, mais il me faut définir les conditions de l'accompagnement précisément : la durée ? La rémunération ? Le statut ?

SUIS-JE INFORMÉ DES DISPOSITIFS SPÉCIFIQUES AIDANT LA REPRISE ET SON ACCOMPAGNEMENT ?

- ❑ Oui, je sais que l'Etat l'encourage avec une prime de transmission octroyée au cédant d'une entreprise qui s'engage à réaliser une prestation de tutorat dans les premiers mois de la reprise.
- ❑ Oui, je connais le dispositif ARDAN qui permet une intégration du repreneur au sein de l'entreprise 6 mois avant la cession effective.
- ❑ Oui, je sais que le Conseil régional peut octroyer des aides sous certaines conditions.
- ❑ Non, mais je souhaiterais avoir de plus amples informations et savoir qui peut me les donner.

EST-CE QUE JE CONNAIS LES DIFFÉRENTES MODALITÉS DE CESSION POSSIBLES ?

- ❑ Cession partielle ou totale
- ❑ Avec ou sans maintien dans l'entreprise
- ❑ La mise en location gérance suivie d'une cession du fonds
- ❑ La mise en crédit bail du fonds
- ❑ La transmission à titre gratuit ou à titre onéreux

AI-JE UNE CONNAISSANCE SUFFISANTE DES TERMES SUIVANTS ?

❑ Crédit vendeur	❑ Lettre d'intention	❑ Clause d'Earn-out
❑ Holding de reprise	❑ Garanties de passif et d'actif	❑ Audits d'acquisition
❑ Obligation générale d'information	❑ Protocole d'accord	❑ Compromis de vente

DE QUELLE INFORMATION AURAI-JE BESOIN ? DE QUELLE FORMATION AURAI-JE BESOIN ?

.....

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS

Il n'est pas rare que le chef d'entreprise soit déçu du résultat de l'évaluation s'il le compare à toutes ses années de labeur. Bien souvent, les aspects affectifs peuvent conduire à une survalorisation de l'entreprise.
Or, le repreneur n'achète ni l'histoire de votre entreprise ni le travail que vous avez effectué mais un potentiel de développement. Son approche est tournée vers l'avenir. Il cherche à maximiser son investissement.
La valeur calculée de votre entreprise pourra s'avérer différente du prix du marché (à la hausse comme à la baisse) car ce dernier résultera toujours d'une rencontre entre une offre et une demande.
Evaluer une entreprise, c'est prendre en considération tous les aspects de l'entreprise dans la réalité de son environnement : marché, concurrence, évolution de la législation, ...

Que pensez-vous de cela ?

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS

ÉTAPE 6
Mon avenir , sans l'entreprise

PRÉPARER L'APRÈS-VENTE : ÇA VEUT DIRE QUOI EXACTEMENT ? QUELQUES PISTES...

- Profiter de ma famille, prendre du bon temps.
- Déménager de mon habitation principale qui se situe au dessus des ateliers ?
- Acheter un camping car et faire le tour de l'Europe
- Rester un peu dans l'entreprise pour aider mon jeune successeur ?

A VOUS D'ÉCRIRE CETTE NOUVELLE PAGE DE VOTRE VIE...

MON PLAN D'ACTION
L'heure s'est écoulée !
Le moment de la synthèse est arrivé...

Dans votre entreprise, quelles seraient les actions à mener en amont, pour préparer votre entreprise à la cession ?

Reprenez les éléments-clés que vous avez pointés au fil du document et reportez-les ci-après.
Votre plan d'action pour amorcer votre projet de reprise d'entreprise sera ainsi lancé.

PERSONNELLEMENT

Actions à mener	Calendrier	Moyens à mettre en œuvre	Priorités 1 à 3

Quelques exemples pour vous aider : organiser la délégation, connaître les intentions des confrères sur le secteur, former quelqu'un.

RESSOURCES HUMAINES

Actions à mener	Calendrier	Moyens à mettre en œuvre	Priorités 1 à 3

Quelques exemples pour vous aider : former du personnel, embaucher, embaucher le futur repreneur quelques années avant la cession pour le préparer, dispositions en faveur du conjoint salarié actuellement, mesures de prévoyance et d'assurance en cas de décès ou d'invalidité (valable aussi pour les associés).

TECHNIQUE ET OUTIL DE PRODUCTION

Actions à mener	Calendrier	Moyens à mettre en œuvre	Priorités 1 à 3

Quelques exemples pour vous aider : mettre aux normes le parc matériel, réinvestir dans un outil de production plus performant.

MARCHÉ ET COMMERCIAL

Actions à mener	Calendrier	Moyens à mettre en œuvre	Priorités 1 à 3

Quelques exemples pour vous aider : renouveler l'offre et s'adapter aux évolutions des marchés, remettre à jour des contrats commerciaux qui avaient été renouvelés oralement, vérifier que les fournisseurs sont toujours les plus compétitifs.

JURIDIQUE

Actions à mener	Calendrier	Moyens à mettre en œuvre	Priorités 1 à 3

Quelques exemples pour vous aider : transformer une EI en Société, passer d'une SARL à une SA pour optimiser fiscalement la transmission.

FINANCIER ET MONTAGE JURIDIQUE

Actions à mener	Calendrier	Moyens à mettre en œuvre	Priorités 1 à 3

Quelques exemples pour vous aider : dissocier l'immobilier de l'entreprise, provisions pour les charges futures (audit et honoraires de professionnels comme avocats, experts-comptables, cabinets de conseil...).

Cnam entrepreneur(s) est un acteur référent de l'accompagnement des porteurs de projets en entreprise, qui met son expertise au service du développement de vos compétences entrepreneuriales.

Une pédagogie de l'action

Nos parcours de formation sont focalisés sur votre parcours d'entreprenant. Construits « dans et par l'action », ils font interagir la réalisation de votre projet et le développement de vos compétences. Les contenus sont directement applicables sur le terrain et au fil de la réalité de votre projet.

Des parcours individualisés

Notre offre modulaire s'adapte à la singularité de votre projet et vous permet de composer votre parcours à la carte.

Une expertise des petites entreprises

Pragmatiques et concrets, nos programmes prennent en compte les spécificités des petites organisations : entreprise artisanale, TPE, PME-PMI.

Des intervenants experts

Professionnels de chacun des domaines traités, ils apportent une expertise utile et directement transférable à votre projet.

le cnam

Cnam
entrepreneur(s)

Conservatoire national des arts et métiers

Cnam entrepreneur(s)
4 rue du Docteur Heydenreich • CS 65228
54052 Nancy Cedex
Tél : +33 (0)3 83 85 49 00
Fax : +33 (0)3 83 85 49 09
info@cnam-entrepreneurs.eu • www.cnam-entrepreneurs.eu

Pour connaître nos coordonnées en région, n'hésitez pas à vous connecter à notre site Internet.