

ÉDITION 2019

GUIDE DE
L'HORTICULTEUR
& PÉPINIÉRISTE CÉDANT

TRANSMETTRE UNE ENTREPRISE
HORTICOLE OU UNE PÉPINIÈRE



FNPHP
Les producteurs des végétaux d'ornement

INTRODUCTION



Transmettre une entreprise horticole ou une pépinière

La genèse de ce guide fait suite à la tenue d'une première journée d'informations sur la nécessité d'anticiper et préparer la transmission d'entreprises, tenue en février 2018 à Lyon autour d'un groupe d'experts (avocat Me M. HARDOUIN CABINET TERRESA, notaire Me JC HOCHÉ, conseiller bancaire C. GOGNY Crédit Mutuel Savoie, spécialisé en transmission agricole).

Suite à cette journée, la FNPHP Auvergne-Rhône-Alpes a organisé une formation à destination des horticulteurs, pépiniéristes et maraîchers 'Préparer la transmission de son entreprise', en janvier 2019 avec le réseau de centres de gestion CERFRANCE. Le guide reprend les bases de cette formation dispensée par Claire BRENON, juriste fiscaliste et Adeline NICOLAS BRUN, Conseillère d'Entreprises et Conseillère en Gestion de Patrimoine (CERFRANCE ISÈRE), complétées par les éléments recueillis par la FNPHP.

La transmission fait partie de la vie de l'entreprise et nécessite préparation et anticipation. Elle doit s'envisager comme tous les autres projets qui jalonnent la vie de celle-ci. Ce sera le dernier projet du cédant dans la vie de cette dernière. La transmission sera facilitée si elle n'est pas assimilée à un ou à plusieurs hommes clés. La préparation de l'entreprise, l'accompagnement du cédant, la formation et l'accompagnement des repreneurs, la mise en relation entre cédant et repreneur sont les gages d'une cession/transmission réussie. L'objet de ce guide est de sensibiliser les gérants d'entreprises horticoles et de pépinières à l'anticipation de la transmission de l'exploitation et de leur faire prendre conscience de la nécessité d'organiser en amont la cession ou la transmission de leur outil. Il n'a pas vocation à aider à trouver un repreneur.

CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

La production horticole et pépinières est une **activité agricole non alimentaire peu connue** et vous allez devoir en **expliquer les tenants et aboutissants, ses marchés et toute sa technicité.**

Pour des personnes extérieures à notre secteur, **les entreprises horticoles et pépinières font partie de ces métiers qui ont du sens**, à la base de la filière de végétalisation des espaces urbains, de reconquête de la biodiversité, d'apprentissage du jardinage, du potager familial et des balcons fleuris, de massifs et parcs colorés équilibrés sur le plan écologique pour des villes attractives, à la base d'autres filières horticoles comme le maraichage, l'arboriculture, la production d'aromatiques et médicinales ou encore d'agroforesterie, avec de nouveaux process de production moins impactants sur l'environnement.

A vous de donner cette ouverture à votre établissement afin que le repreneur, à l'image d'une vente immobilière de maison, puisse projeter ses nouvelles aspirations de vie professionnelle, rêve de vie personnelle.

Les cadres urbains, avec une petite réserve financière, qui ont envie de changer de vie et de reprendre un établissement qui a du sens sont de plus en plus nombreux à se positionner sur des reprises en milieu rural ou périurbain. Les petites PME telles que les nôtres, avec un savoir-faire artisanal, un produit vivant végétal attrayant, en lien avec la nature, pourvoyeuse d'emploi local sont des cibles recherchées par ces candidats à la reprise.

Vous n'en avez peut-être plus conscience mais les salariés et gérants des entreprises de notre filière horticole, fournisseurs, confrères, clients, sont des personnes passionnées, passionnantes qui constituent un milieu restreint et dynamique capable de s'adapter aux nouvelles attentes économiques, environnementales et sociétales.

30% des dirigeants d'entreprise envisagent d'arrêter leur activité d'ici les 3 prochaines années (16% vente à tiers, 5% succession familiale, 6% motifs éco). L'âge moyen des dirigeants est supérieur à 50 ans.

Chiffres de l'observatoire structurel des entreprises de production de l'horticulture et de la pépinière- France-Agrimer 2017.



3 308
ÉTABLISSEMENTS
HORTICOLES
& PÉPINIÈRES



1 416
MILLIONS D'€



*Vente directe
aux consommateurs*
1 919 ENTREPRISES
365 MILLIONS D'€



*Vente aux jardinerias, libres
services agricoles & fleuristes*
459 ENTREPRISES
471 MILLIONS D'€



*Vente
aux grossistes*
379 ENTREPRISES
109 MILLIONS D'€



*Vente aux entrepreneurs
du paysage & collectivités*
296 ENTREPRISES
182 MILLIONS D'€



*Vente à d'autres
producteurs*
160 ENTREPRISES
181 MILLIONS D'€



*Vente à la grande
distribution*
95 ENTREPRISES
108 MILLIONS D'€

UNE TRANSMISSION EN 5 ÉTAPES

Ce guide vous présente les **points essentiels à aborder pour appréhender votre transmission**



1

SE PRÉPARER PSYCHOLOGIQUEMENT

S'interroger sur le **pourquoi, comment, quand** et **à qui** sont les questions essentielles que le cédant doit se poser. C'est l'heure du **bilan** et des **questions personnelles** afin de prendre les bonnes décisions.

Etes-vous vraiment prêt à quitter définitivement l'entreprise ?

A la voir vivre et se développer autrement en votre absence ? Et à quelle échéance ? Quelles sont vos motivations : nouveau projet de vie, changement d'activité, départ à la retraite, difficultés économiques, problèmes de santé ? Quel est votre projet de vie ?

Avez-vous interrogé votre entourage proche, notamment les ayants droits sur leur volonté de reprise ? Quel est le poids de la famille dans l'entreprise (repreneur potentiel, activité salariée...) et quelles seront les conséquences d'une cession hors cadre familial ? Adhère-t-elle au projet ? Avez-vous consulté un conseiller patrimonial et fiscal ?

Avez-vous anticipé votre future autonomie financière (activité professionnelle secondaire, retraite, épargne, immobilier) ? Quels seront vos besoins ?

Qu'est-ce que vous souhaitez céder (foncier, outil de production, habitation, parts sociales etc.) ? Etes-vous prêt à tenir compte des aspirations d'une partie de la nouvelle génération, à vivre plusieurs vies professionnelles, non basées sur la capitalisation agricole patrimoniale ? Le démembrement de l'entreprise est-elle une solution pour l'entreprise ?

Etes-vous prêt à vous remettre en question dans la gestion de votre entreprise en cas de tuilage pour accepter les prochaines suggestions d'évolution du repreneur ?

Accepterez-vous une valeur d'entreprise au prix du marché parfois en dessous de vos espérances initiales ?

Attention, toute l'énergie et les sacrifices d'une vie n'entrent pas en considération dans la valeur de l'entreprise.

A l'inverse, une valorisation de l'entreprise bien négociée et/ou une location des terrains peut vous aider à financer vos besoins de retraite ou d'arrêt d'activité anticipé en cas de maladie.

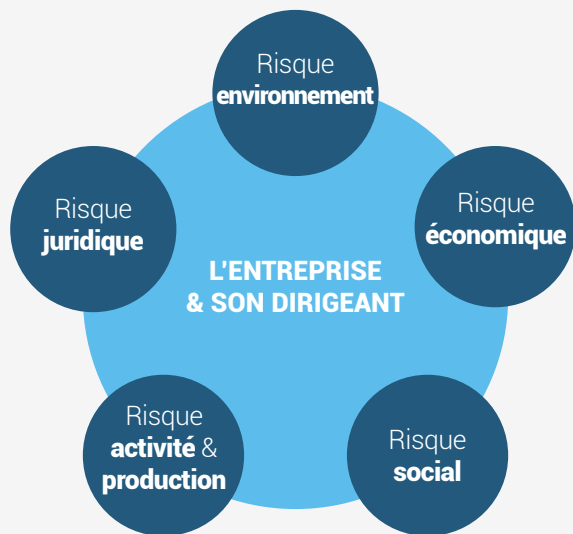
Quelles conséquences pour l'entreprise et ses salariés si je n'arrive pas à céder mon exploitation ?

Avez-vous épuré les comptes courants de l'entreprise avant transmission ?

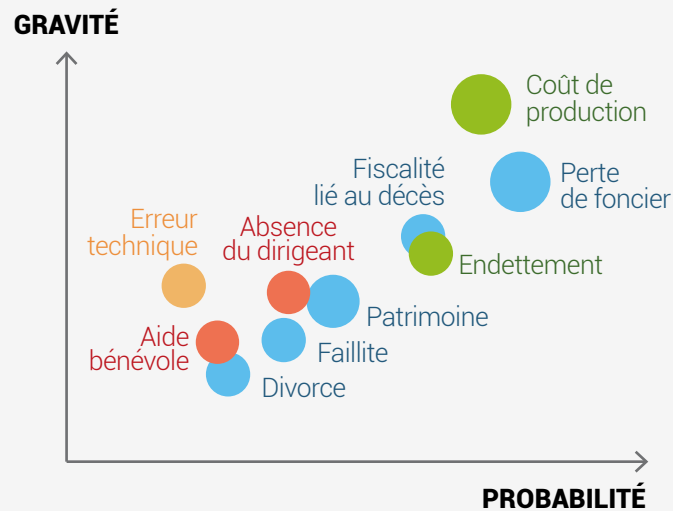
UNE TRANSMISSION EN 5 ÉTAPES

Plus globalement, vous allez devoir **analyser les risques de gestion de votre entreprise** (environnementale, géographique, réglementaires, fiscales...). Nous vous proposons ces outils extraits de la formation CERFRANCE.

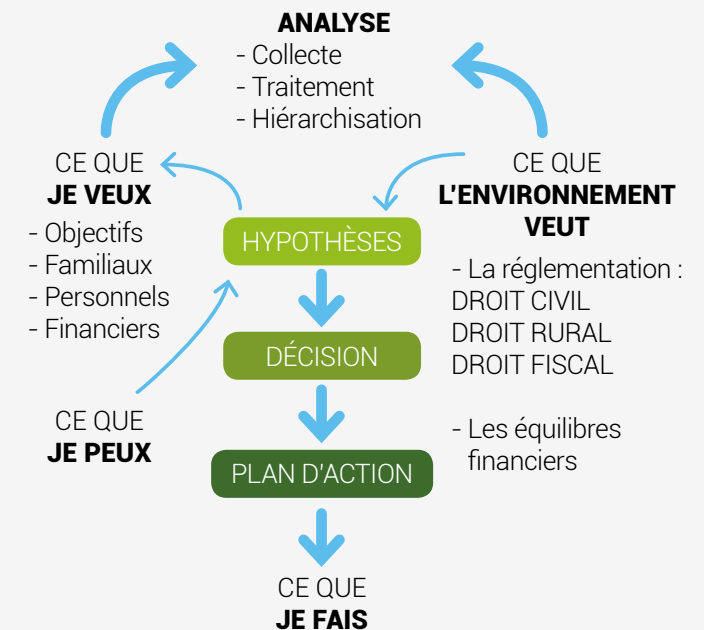
Les risques pour l'entreprise & son dirigeant



TOP 10 des risques



De l'analyse au plan d'actions



UNE TRANSMISSION EN 5 ÉTAPES

Quelques **conseils indispensables**

- **SE PRÉPARER** 5 à 7 (10 ans ?) ans en amont.
- **ENVISAGER UNE ÉVENTUELLE MODIFICATION DES STATUTS** en amont de la transmission.
- **S'ENTOURER DE CONSEILS SPÉCIALISÉS** : notaire, avocat fiscaliste, banquiers, comptable. En cas d'urgence, ne pas hésiter à prendre un cabinet complet (CERFRANCE ou autre) pour monter un dossier de transmission avec options. La cession d'une entreprise exige des connaissances précises dans beaucoup de domaines (financier, administratif, juridique, social, fiscal, économique, etc.) relevant de spécialistes qui sauront vous accompagner. Ne pas hésiter à consulter plusieurs experts, chacun d'eux apportera son angle de vision spécifique.
- **EFFECTUER UNE ANALYSE DE SA SITUATION** personnelle et familiale et de son patrimoine.
- **SE PRÉPARER PSYCHOLOGIQUEMENT** aux mots qui font mal dans la négociation sur la valeur du foncier, le matériel, les bâtiments... En outre, dans un secteur agricole peu connu, et ce même pour une petite structure, vous n'avez peut-être pas trouvé les bonnes clés au bon moment.

“ Ne cherchez pas des experts de la production horticole mais des experts de la transmission ! Seules les questions du foncier agricole et de la fiscalité agricole nécessitent des compétences adaptées.

Christian GOGNY

Conseiller transmission au Crédit Mutuel Savoie



LE CONSEIL FNPHP

Si l'objectif est la pérennité de l'entreprise, des emplois, de la notoriété et des savoirs-faires, ou encore des collections végétales, **la transmission sans successeur familial est possible mais en anticipant**, et ainsi sans désarticuler l'entreprise entre le foncier, le matériel, les serres, avec une partie pour la vente et une partie en production.

UNE TRANSMISSION EN 5 ÉTAPES

2

VALORISER SON ENTREPRISE Diagnostiquer et évaluer son entreprise

Que vaut mon entreprise ? **Distinguer la valeur de l'entreprise de son prix.**



Étapes importantes préalable à la transmission :

- **CHECK UP COMPLET DE L'ENTREPRISE** analysant la valeur comptable, économique, financière, juridique et réglementaire, sociale et ressources humaines, organisationnelle.
- **PLUSIEURS APPROCHES SONT UTILISÉES POUR DÉTERMINER LA VALEUR D'UNE ENTREPRISE** qui peuvent donner des valeurs différentes mais donnent une fourchette de valorisation de celle-ci :
 - **Méthode patrimoniale,**
 - **Méthode basée sur la rentabilité économique,**
 - **Méthode dite comparative** par rapport au marché,
 - **Méthode Goodwill** (écart entre le prix payé à l'acquisition et sa valeur comptable)

LE CONSEIL FNPHP

Avant de vous rendre chez votre consultant/comptable qui va partir directement sur les chiffres comptables, notariaux des éléments de votre entreprise, **prenez le temps, seuls ou avec vos associés/salariés, de rédiger les avantages/inconvénients, forces et faiblesses de l'entreprise.**

UNE TRANSMISSION EN 5 ÉTAPES

Etape préalable : établir une **analyse concurrentielle**



Tous ces éléments vous permettront de **constituer un dossier de cession** et éventuellement d'**effectuer des ajustements** afin de **préparer l'entreprise à la transmission** (renégociation de contrats, investissements dans l'outil de production, rénovation des locaux, révision d'emprunts...).

Etape préalable : établir un **diagnostic de reprise**

FREINS

- **Installations vétustes**
- **Matériels anciens**
- **Fort turn over** des salariés
- **Mauvaise clientèle** (paiement, commandes aléatoires)
- **Rentabilité faible**

TRANSMISSION FACILITÉE

- Entreprise en **démarche qualité**
- **Matériel renouvelé** régulièrement
- **Salariés formés** et autonomes
- **Bon portefeuille** clients
- **Contractualisation**
- **Rentabilité** significative

NOTION DE RISQUE POUR LE REPRENEUR

LE CONSEIL FNPHP

- **Restez objectif et positif, chercher les points forts que vous ne voyez plus après tant d'années** : déclaration DPB, brevets/royalties/collections végétales, spécialités de production, savoir-faire de production, compétences des salariés, notoriété de l'entreprise, amortissements comptables des serres mais fonctionnelles et pour combien de temps, qualité des sols en pépinière et éloignements, accès à l'eau, adaptabilité des salariés, accessibilité etc. Référence : formation analyse du risque en entreprise, dispensée par le CER
- **Préparez l'entreprise à la transmission** : outil de production attractif (modernisation), ressources salariales performantes (formation) et sécurisée (emplois permanents), fidélisation de la clientèle...

UNE TRANSMISSION EN 5 ÉTAPES

3

TROUVER UN ACQUÉREUR

Identifier ses acquéreurs/repreneurs potentiels

Le contenu de l'annonce de la cession dépendra du repreneur visé et déterminera la façon dont je fais savoir que mon entreprise est à vendre ou à céder.

Les différents **modes de transmission**

• TRANSMISSION FAMILIALE

Êtes-vous vraiment sûr d'avoir abordé clairement le sujet avec enfants, neveux, petits-enfants, conjoint ? On observe fréquemment des enfants tourner le dos clairement à l'horticulture, partir vers des métiers très différents et revenir plus tard vers nos métiers de passion, ayant du sens et une histoire.

• TRANSMISSION À UN SALARIÉ PAR ÉTAPE :

Les salariés > futurs associés > futurs repreneurs
Rechercher des profils gestionnaires ou managers (possibilité de formations pour faire évoluer des techniciens vers de la gestion ou du management cf. centres de formations sectoriels)

• TRANSMISSION À UN TIERS, VIA DES SOURCES EXTERNES

- Les réseaux d'entreprises de types industriels (CRA Cédants et Repreneurs d'Affaires, Initiative France, Réseau Entreprendre etc.)
- Le réseau local et le bouche à oreille
- Internet et les réseaux sociaux
- Les réseaux agricoles et commerciaux : CCI, RDI Répertoire Départ Installation et Point Info Installation dans les chambres d'agriculture, SAFER
- ...

“ *Le dispositif d'épargne salariale peut permettre d'anticiper cette transmission par pallier.* ”

Christian GOGNY

Conseiller transmission au Crédit Mutuel Savoie



UNE TRANSMISSION EN 5 ÉTAPES

4

5

CHOISIR LES MODALITÉS DE CESSIION NÉGOCIER & CONCLURE

Ces deux dernières phases se déroulent en bilatéral, chaque partie accompagnée de ses divers conseillers. **Aucune situation ne se ressemble. Comme pour tout projet, il faut avancer petit à petit**, conserver une motivation forte de gérant et mobiliser les conseillers pour respecter le planning et parfois pendant la saison forte d'activité.

Votre chargé de missions FNPHP pourra intervenir afin de vous fournir les conseillers du réseau en région et au national et les chiffres du secteur pour rassurer les partenaires et repreneurs.

LE CONSEIL FNPHP

- Attention **le projet du repreneur n'est pas le projet du cédant**.
- En cas de tuilage, le cédant devra **accepter de ne plus être le patron**, y compris et même surtout dans le cadre d'une cession familiale.
- Le cédant devra **accepter d'être capable d'abandonner des usages et des habitudes** (poids de la tradition).
- **Un accompagnement peut être envisagé** pendant une période déterminée pour bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise, les relations avec les clients etc., à condition que les modalités d'accompagnement aient été clairement définies au préalable, avant la signature de l'acte de cession.



CONCLUSION & REMERCIEMENTS

Vous l'aurez compris tout le succès de ce projet transmission réside dans son anticipation :

- C'est faire des **économies financières** (valorisation, fiscalité).
- La **transmission est pensée dès la création ou la reprise de l'entreprise** : envisager la transmission au départ ne signifie pas que vous cesserez l'activité demain.
- Les clés d'une bonne réussite de la transmission est la **pérennisation de l'entreprise**.
- L'urgence pour céder son entreprise fait **le jeu du repreneur dans la négociation** : il est souvent plus urgent de céder que de reprendre.

Vous ne pourrez pas transmettre seul et **être conseillé est indispensable et avec plusieurs partenaires** dans des domaines de compétences distincts.

La FNPHP adresse tous ses remerciements à Claire BRENON, juriste fiscaliste et Adeline NICOLAS BRUN, conseillère d'Entreprises et Conseillère en Gestion de Patrimoine (CERFRANCE ISERE) et à Christian GOGNY, Conseiller bancaire Crédit Mutuel Savoie.

Le présent document constitue un support de réflexion. **L'utilisation de ce document ne saurait en aucun cas engager la responsabilité de la FNPHP ni de ses auteurs ni de ses partenaires.**

Ce document est la propriété de la FNPHP. Toute reproduction et diffusion sont interdites.

Conseil National CERFRANCE
18, rue de l'Armorique
75015 PARIS



**LA TRANSMISSION
DES ENTREPRISES
AGRICOLES
EST COMPLEXE.**

NOS EXPERTS EN AGRICULTURE
SONT LÀ POUR VOUS ACCOMPAGNER.

Crédit Mutuel
www.creditmutuel.fr

Caisse Fédérale de Crédit Mutuel et Caisses affiliées, société coopérative à forme de société anonyme au capital de 5 458 531 008 euros, 4 rue Raiffeisen, 67913 Strasbourg Cedex 9, RCS Strasbourg B 588 505 354 - N° ORIAS : 07 003 758. Banques régies par les articles L.511-1 et suivants du code monétaire et financier.



**Réussissez votre transmission
avec Cerfrance !**





**Fédération Nationale des Producteurs
de l'Horticulture et des Pépinières**

11, rue de la Baume
75008 PARIS

Tél : 01 42 38 63 63
www.fnphp.com