



**CEDANTS & REPRENEURS D'AFFAIRES**

# TRANSMETTRE SON ENTREPRISE

CE QU'IL  
FAUT SAVOIR



**POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTER :**

**70 délégations CRA à votre service**

Listes et adresses complètes dans la rubrique implantation de :  
[www.cra-asso.org](http://www.cra-asso.org)

**Délégation nationale**

18, rue de Turbigo - 75002 Paris  
Tél. : 01.40.26.74.16 - Fax : 01.40.26.74.17 - [info@cra-asso.org](mailto:info@cra-asso.org)

**Remerciements :**

- Maître Laurent Filluzeau - Avocat - [l.filluzeau@conseilsreunis.com](mailto:l.filluzeau@conseilsreunis.com)  
- Alexandre Tellier - Expert-comptable - [alexandre.tellier@a-t-consulting.com](mailto:alexandre.tellier@a-t-consulting.com)



Guide de la cession  
et de la transmission  
d'entreprises



**CEDANTS & REPRENEURS D'AFFAIRES**

# CRA - Cédants et Repreneurs d'Affaires

[www.cra-asso.org](http://www.cra-asso.org)

• Le CRA est une association nationale animée par 190 délégués bénévoles, anciens dirigeants, représentée au niveau régional par 70 délégations. Son rôle est de faciliter la transmission des PME/PMI d'une valorisation comprise entre 300 000 et 5 000 000 €, pour un effectif de 5 à 100 salariés. Depuis sa création, plus de 10 000 dirigeants ont confié leur entreprise à vendre au CRA.

## ENTRETIEN PRÉPARATOIRE :

Un chef d'entreprise peut rencontrer, à sa demande, un délégué CRA, sans engagement, pour un entretien confidentiel au cours duquel ils évoqueront la situation de l'entreprise et son degré de préparation à la transmission.

## ACCOMPAGNEMENT DES CÉDANTS :

Chaque cédant est suivi personnellement par un des délégués après un entretien approfondi.

Dans une totale confidentialité son dossier est optimisé pour être transmis à des candidats repreneurs personnes physiques ou à des sociétés en recherche de développement externe. C'est toujours au cédant que revient la décision de lever l'anonymat et de prendre rendez-vous avec le candidat repreneur.

## SENSIBILISATION DES CÉDANTS :

Pour préparer, largement en amont, les chefs d'entreprise à la transmission de leur société, le CRA organise des sessions d'une journée, animées par des avocats et des experts-comptables :

- Choix patrimoniaux et fiscaux.
- Toilettage de l'entreprise.
- Méthodes de valorisation.
- Se mettre dans la peau du repreneur.

## FORMATION POUR LES REPRENEURS :

Au travers de 4 sites nationaux région parisienne, région lyonnaise, Pays de Loire (Nantes et Angers), le CRA a mis sur pied une formation spécifique de 120 heures

étalées sur 3 semaines pour apporter aux futurs repreneurs les outils et méthodes nécessaires à la reprise.

Programme sur [www.cra-asso.org](http://www.cra-asso.org)

## Guide CRA de la transmission d'entreprise



Ce guide est un ouvrage collectif rédigé par 12 délégués du CRA, et remis à jour tous les ans. L'édition 2011 représente l'ouvrage le plus complet sur les aspects pratiques, juridiques et fiscaux d'une transmission réussie.

Dans chaque chapitre, une démarche miroir cédant/repreneur favorise la compréhension de la démarche de chacun.

"Transmettre ou reprendre une entreprise" - Collection "Les guides pour tous" Prat éditions

Vente en librairie - 24 €.



## PANORAMA DE LA TRANSMISSION

Il n'existe pas de statistiques officielles sur la transmission des PME en France.

Prendre en considération les statistiques d'âge qui indiquent 700 000 entreprises à céder dans les 10 ans à venir est trompeur : la plupart d'entre elles ont 0 ou 1 salarié !

Par ailleurs, ces chiffres ne comprennent pas les filiales de grandes entreprises.

Paradoxe français : la transmission familiale ne représente qu'un peu plus de 15% des PME ci-dessus,

Il y a encore peu de temps, de nombreux freins entravaient le déroulement des opérations de transmissions d'entreprises.

Un nouveau pacte de confiance entre l'Etat et les PME a vu le jour depuis 5 ans : un nouvel état d'esprit plus constructif se développe avec les services fiscaux, les institutions financières dépendant de l'Etat - Oseo, Caisse des Dépôts, Avenir entreprise - et de nouvelles institutions publiques ou privées.

Cet ouvrage n'a pas d'autre but que d'apporter une réflexion pour ce qui constituera, pour la majorité des entrepreneurs une opération unique dans leur vie professionnelle : La transmission.

Que vous ayez 45 ans ou plus de 60, vous devez aujourd'hui exercer certains choix et arbitrages par anticipation, bien avant une phase active de transmission

### 3 réflexions à entreprendre :

- Comment le monde extérieur perçoit-il mon entreprise ?
- Le jour où je céderai, l'opération sera-t-elle :

- une transmission- cession, et mon objectif d'en tirer le meilleur prix ?

Ou

- une transmission-continuité, et d'autres critères seront-ils tout aussi importants que le prix ?
- Se mettre dans la peau de celui qui sera un jour votre repreneur et votre successeur.

Bonne lecture .

## SOMMAIRE

1. Comment se préparer à céder.....	page 4
Qui sera mon repreneur ?.....	page 5
2. Le toilettage de l'entreprise .....	page 6
Les arbitrages.....	page 7
3. Optimiser la fiscalité de la transmission .....	page 8
4. Combien vaut mon entreprise .....	page 10
5. Comment faire savoir que je suis vendeur .....	page 12
6. La négociation, le protocole .....	page 14
7. 4 conseils pour réussir sa cession .....	page 15

# Se préparer à céder

**La transmission d'entreprise est un acte inéluctable, mais un acte de management, qui ne doit pas se faire dans la hâte et l'improvisation. Le repreneur veut acquérir un futur, commencer une aventure, alors que le cédant cède un passé, une histoire humaine.**

## L'ANTICIPATION :

Les chapitres suivants vous indiqueront qu'une préparation et une réflexion largement anticipées sont nécessaires.



Beaucoup de cédants jeunes, non concernés par les problèmes psychologiques mais désireux de céder dans les meilleures conditions financières, en apportent le témoignage. Ce qui compte c'est un état de veille permanent :

- Le fonctionnement de l'entreprise est-il clair ?
- Comment suis-je perçu par un observateur extérieur à l'entreprise (site internet, brochures commerciales) ?
- Mon type d'entreprise, sa taille, sa compétence sont-ils recherchés ?
- Mes collaborateurs représentent-ils un capital humain fiable ?

## LES ASPECTS PSYCHOLOGIQUES :

Si la transmission de votre entreprise est le terme d'une carrière professionnelle, vous devrez réfléchir à l'après :

- Quel sera mon projet de vie, d'utilisation du temps libre ?
  - Est-ce que je souhaite maintenir des contacts dans mon environnement professionnel (syndicats, formation, veille technologique), ou bien rompre ?
  - Les rapports avec les membres de ma famille seront-ils différents ?
  - Mon statut vis-à-vis de l'extérieur changera-t-il ?
- En un mot : comment réorganiser ma vie ?

## LES PROBLEMES FINANCIERS

Peu de chefs d'entreprise ont une idée précise du montant de leurs revenus à l'âge de la retraite, et encore moins des modifications de charges à supporter pendant cette période (frais de déplacements, prévoyance, travaux de rénovation, financement d'études des enfants, etc.).

Tous savent en revanche que le rapport des revenus nets (retraite, revenus fonciers ou mobiliers, etc.) à la fiscalité ne s'améliorera pas : il diminuera même de façon quasi certaine dans les années à venir.

Souvent, "l'amortisseur" financier du compte courant ou des réserves distribuables aura disparu. Il est donc nécessaire de prévoir comment utiliser et gérer le capital reçu.

## QUI SERA MON REPRENEUR ?

### 1. Mes enfants, ou un autre membre de la famille ?

- C'est votre interrogation, peut-être que l'un d'eux serait fortement intéressé, mais qu'il ne vous l'a jamais dit par peur du jugement, du refus ou de l'échec.
  - L'un travaille dans l'entreprise, mais comme technicien. Ce n'est pas un "commercial" ou un "gestionnaire".
  - Un parent proche a fait ses preuves de manager dans une grande entreprise, peut-être pourrait-il reprendre ma société ?
- Un délégué du CRA pourra vous aider dans votre réflexion en apportant un œil extérieur et vous guidera vers la formation nécessaire à acquérir.

### 2. Un collaborateur, ou un groupe de cadres ?

La reprise interne offre statistiquement la meilleure probabilité de réussite dans les années qui suivent la reprise !

Les possibilités de financement externes s'améliorent (suppression des cautions personnelles) et pourquoi ne pas leur associer un partenaire extérieur, ou participer vous-même à un holding de reprise.



## LE REPRENEUR TYPE

Age moyen :	• 45 ans, actuellement en diminution
Expérience professionnelle :	• 20 ans dans un grand groupe
Formation d'origine :	• école de commerce ou ingénieur ou gestion et finance
Fonds personnels :	• entre 150 000 et 300 000 €
Capacité de levée de fonds :	• 500 000 à 1 000 000 €
Secteurs privilégiés :	• Industrie, services et négoce
Taille recherchée :	• C.A. 1 000 000 à 5 000 000 € - Effectifs 5 à 50 personnes

Ce serait pour vous une source de revenus complémentaire.

La solution d'une phase intermédiaire en location-gérance peut être envisagée.

► Comme pour les membres de votre famille, des formations à la gestion existent pour les collaborateurs, les cycles d'études étant en général compatibles avec la vie professionnelle.

### 3. Un repreneur individuel ?

Si aucun repreneur familial ou collaborateur n'est intéressé, c'est souvent la solution qui conciliera pour le cédant la réalisation d'un capital, la pérennité de l'entreprise et sa "modernisation".

Des rapports forts s'établissent souvent lors du premier contact, hors de toute négociation financière : chacun raconte son vécu et son enthousiasme passé ou futur. C'est souvent un gage de bonne transmission. Le site internet du CRA (<http://www.cra-asso.org/>) offre un outil à la disposition des cédants pour rechercher les meilleurs profils de candidat parmi les adhérents.

Si votre dossier est "bon", c'est souvent plus d'une vingtaine de repreneurs qui seront intéressés !

### 4. Une autre entreprise ?

C'est en général le marché "caché" de la transmission : sociétés en recherche de développement externe, concurrents locaux ou extérieurs, intéressés par un procédé technique, une marque, un label ou un référencement client. Vous serez alors contacté par approche directe.

Cette solution est profitable et rapide mais attendez-vous à avoir des experts "pointus" en face de vous. Le succès de l'opération dépendra de la qualité des vôtres.

### 5. Un capital investisseur ?

Celui-ci, intéressé par un potentiel de développement rapide et une rentabilité forte, s'intéressera en priorité au secteur ou à la renommée. Le caractère financier de la transaction prédominera : plus que dans la transmission continue, ce repreneur partiel est surtout à la recherche de sociétés ayant besoin de développer leurs fonds propres. La loi Tépá-lsf, les business angels et le Réseau Entreprendre, aideront et compléteront le plan de financement d'un repreneur individuel.

# Le toilettage de l'entreprise

Il est sage et prudent d'effectuer à partir de 50 ans des check-up et bilans de santé. Pourquoi ne pas agir de même avec votre entreprise ?

- Bien avant la cession, un diagnostic doit précéder l'évaluation, sans se limiter au simple examen des comptes annuels.
- Le diagnostic fera ressortir les points forts et les points faibles qui influenceront sur l'évaluation.



## L'INVENTAIRE

Il faut procéder en premier lieu à l'inventaire des éléments à évaluer ou réévaluer :

- Le marché : tendance et positionnement par rapport aux marchés.
- Les produits/sources : adéquation avec le marché.
- La clientèle.
- Le personnel de l'entreprise (pyramide des âges).
- Les brevets ou marques.
- L'immobilier.
- Le matériel et l'outil.
- Les titres de participation éventuellement.

## L'ARBITRAGE

Dans la phase de négociation, le rapport entre cédant et repreneur aura parfois des similitudes avec le jeu d'échecs. Gare aux positions qui affaiblissent ! Il faut donc arbitrer, et notamment en matière comptable ou financière :

- Sortir du bilan les créances anciennes sans espoir de recouvrement.
- Ne pas faire apparaître de stocks anciens invendables.
- Renégocier des emprunts dont le remboursement pèse sur la trésorerie.

- Obtenir des lignes de financement à court terme supplémentaires car votre repreneur aura besoin de trésorerie :
  - Découvert
  - Dailly
  - Escompte
- Prévoir des clauses de substitution de caution pour les nouveaux emprunts
- Faire apparaître la capacité bénéficiaire : comptabilité analytique.

## LES ARBITRAGES JURIDIQUES ET FISCAUX

- Recenser / Régler les litiges importants en cours.
- Recenser les contrats essentiels à l'activité qui comportent une clause "intuitu personae" pouvant remettre en cause l'exécution après la transmission.
- Vérifier l'existence des contrats !
- Recenser les engagements personnels et cautions pour les transférer ou les résoudre.
- Apporter son entreprise individuelle à une société.



## LES CORRECTIONS DE HAUT DE BILAN

- Incorporer le compte courant au capital si les fonds propres sont négatifs.
- Distribuer ou non des dividendes avant la cession.
- Faire apparaître au bilan des frais de recherche et développement améliore le compte de résultat et traduit l'effort de recherche et d'innovation.
- Si l'entreprise est propriétaire des murs, transférer éventuellement l'immobilier dans une SCI.



Le prix d'acquisition est souvent inabordable pour beaucoup d'acquéreurs, qui préfèrent payer un loyer.

## L'ACTIONNARIAT

Vous devez impérativement contrôler et faire céder l'intégralité des parts ou actions de votre société. Gare aux quelques actions éparpillées au fil des ans depuis la constitution de votre société !

## POUR TOUS CES POINTS,

souvent techniques, vous aurez besoin d'experts :

### L'expert-comptable

- Constitution d'un dossier de travail (audit d'acquisition)

### L'avocat

- Analyse des contrats et de la situation juridique.

# optimiser la fiscalité de la transmission

- Imposition de 30,1% (18% d'impôt sur les plus-value + 12,1% CSG) calculé à partir de la différence entre le prix de cession et le prix d'acquisition (ou de création) pour les parts et actions de société.
- Plus-values à long terme pour les entreprises relevant de l'I.R. (30,1%)

## TRANSMISSION A TITRE GRATUIT

Depuis 2005, dans le cas d'une transmission à titre gratuit, donation ou succession élargie à la donation avec réserve d'usufruit, le pacte Dutreil Transmission, complété du pacte Dutreil ISF, exonère, sous condition de détention de 6 ans et à hauteur de 75%, l'imposition de la plus-value.

Cette réduction se cumule, dans le cas d'une donation partage, avec celles liées à l'âge du donataire.

## CESSION DE PARTS OU ACTIONS

Depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2006, la suppression complète de l'imposition de la plus-value (18%, les prélèvements sociaux étant maintenus) s'appliquera totalement pour une détention des titres supérieure à 8 ans, en fonction d'un abattement d'1/3 par an à partir de la 6<sup>ème</sup> année, soit en 2014.

**Toutefois, le dirigeant qui cède les titres d'une société soumise à l'I.S. peut bénéficier d'une exonération de la plus-value de cession (18%) s'il fait valoir ses droits à la retraite et cesse ses fonctions de direction dans les 24 mois qui précèdent ou qui suivent la cession.**

Cette mesure a été élargie à la cession d'une entreprise in-

dividuelle non soumise à l'I.S., et à la plus-value de cession de l'activité de la société pour faciliter les opérations où le repreneur cessionnaire privilégie l'acquisition du fonds plutôt que des parts.

## DONATION

A condition qu'elle soit réelle, et préalable à la transmission, une donation au conjoint ou aux enfants permettra d'alléger la charge fiscale : la valeur retenue sera en général celle de l'accord du protocole et le coût des droits proche de 20% avec un abattement de 50% pour les donateurs de moins de 70 ans. En tenant compte de l'abattement de 156 359 € (renouvelable tous les 6 ans) par enfant ou parent, le gain sur une cession simple est substantiel.

## DROITS DE MUTATION

Pour une SARL : 3% pour la fraction du prix supérieur à 23 000 €.

Pour une S.A. : 3% du prix avec un plafond de 5000 € par cession.

## CESSION DE FONDS DE COMMERCE

Les cessions de fonds de commerce sont soumises à un droit d'enregistrement de 3% sur la fraction de prix comprise entre 23 000 et 200 000 € et 5% sur la fraction excédant 200 000 €. Il ne faut pas oublier que c'est la société qui vend le fonds et reçoit le prix de vente. Elle est donc soumise à l'I.S. sur la plus-value réalisée à l'occasion de la cession.

Toutefois, la plus-value est exonérée pour les fonds inférieurs à 300 000€ (et partiellement entre 300 000 et 500 000 €).

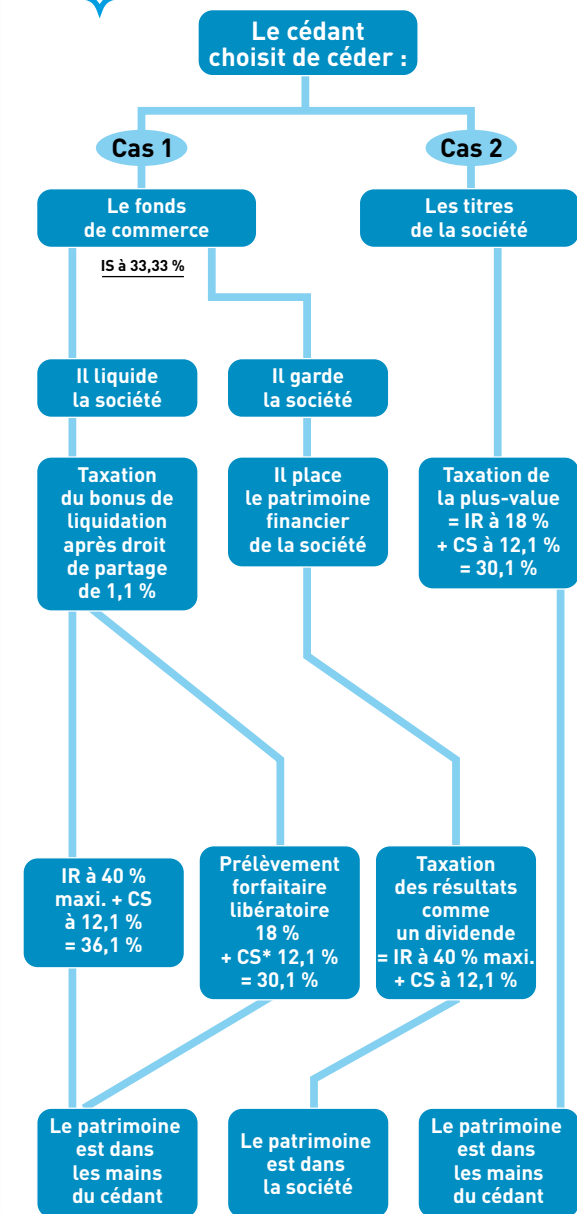
Si la société est dissoute après les opérations de cession, il y aura taxation du bonus de liquidation imposable, soit à l'I.R. soit au prélèvement forfaitaire de 18% auxquels s'ajouteront les prélèvements sociaux de 12,1%.

## L'ISF

Hormis le cas de transmission à titre gratuit (cf ci-dessus), le chef d'entreprise, une fois le capital résultant de la transmission réalisé, verra ce dernier inclus dans son patrimoine et de ce fait soumis à un éventuel ISF en cas de dépassement d'un seuil global de 790 000 €.

La définition des PME concerne les entreprises de moins de 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 50 millions d'Euros.

## LES CHOIX POSSIBLES



CS = CSG + CRDS + autres prélèvements sociaux

# combien vaut mon entreprise

**Le prix réel d'une PME  
résulte d'un cocktail  
qui tient compte :**

- **D'une valeur de rentabilité :**
- **Critères quantitatifs**
- **D'une valeur patrimoniale**
- **D'une valeur actuarielle :**
- **Critères futurs**
- **D'une valeur d'utilité :**
- **Critères mixtes et subjectifs**

## LA VALEUR DE RENTABILITÉ

Consiste à évaluer la société en fonction des bénéfices qu'elle dégage. On applique un multiple, généralement de 4,5 à 6,5 suivant l'activité, au bénéfice net de l'entreprise.

### ATTENTION :

Dans la plupart des cas, le bénéfice est à retraiter en fonction d'une exploitation normale. Il faut donc retraiter les revenus et les dépenses, notamment en fonction des critères suivants :

- Rémunération excessive ou insuffisante du dirigeant.

- Rémunération excessive ou insuffisante de proches.
- Loyers excessifs versés à la SCI du dirigeant.
- Avantages en nature et cotisations sociales exceptionnelles.

## LA VALEUR PATRIMONIALE

Elle est constituée de ce que possède l'entreprise: investissements, matériel, trésorerie, et de ce qu'on lui doit (créances clients) moins le montant de ses dettes.

Il faut, bien entendu, réévaluer également (à la hausse comme à la baisse) certains postes du bilan afin de déterminer une juste valeur des :

- Brevets et marques.
- Participations.
- Fonds de commerce.
- Stocks.
- Créances clients dépréciées.
- Provisions pour litiges.
- Durée de vie des baux, brevets, licences.

### ATTENTION :

Ces 2 méthodes, qui prennent en compte le passé et les résultats historiques ont la faveur de l'administration fiscale pour servir de

base à l'évaluation de la plus-value de cession, ou des droits de mutation dans le cas de donations préalables. Votre expert vous aidera à justifier l'écart éventuel avec des méthodes plus modernes, qui prennent en compte, comme en 2010, des situations de crise.

## LA MÉTHODE ACTUARIELLE (OU MÉTHODE DES FLUX)

De plus en plus utilisée, elle mesurera la valeur en fonction de l'actualisation future des excédents de trésorerie d'exploitation (nécessaires à rembourser les banquiers, verser les dividendes aux actionnaires et financer les nouveaux projets).

L'actualisation se fera à un taux qui est la somme d'un placement sans risque, comme des obligations d'Etat et d'une prime de risque, qui prend en compte le secteur, les marchés et produits, la taille et la qualité de l'entreprise.

Cette méthode prend plus en compte l'avenir que l'historique de l'entreprise.

## LA VALEUR D'UTILITE

Pour tout repreneur individuel d'une PME, à un instant T, son investissement doit lui assurer un retour sur investissement nécessaire :

- 1) à rembourser les emprunts contractés,
- 2) à lui offrir un moyen d'existence au travers du salaire,
- 3) à développer l'entreprise.

Suivant les statistiques du CRA, seulement 2% des repreneurs disposent d'un financement complet sur leurs fonds, sans recours à l'emprunt !

**IL FAUT EGALEMENT PONDERER LA VALEUR SUIVANT LA PERSONNALITE DU CEDANT !**

- Evaluer l'impact de la personnalité du cédant au niveau des relations avec la clientèle, les banquiers, et les fournisseurs.

- L'impact de la personnalité est parfois tellement fort, dans la réussite de l'entreprise, que les repreneurs fuiront, la valeur du fonds disparaissant avec le vendeur.

- La pyramide des âges, essentiellement dans l'encadrement, impacte également fortement l'évaluation de l'entreprise.

Si les principaux collaborateurs sont proches de l'âge de la retraite, il y a urgence à procéder à des embauches de remplacement ou à des actions internes de formation !

La bonne anticipation de la part du cédant est d'établir une organisation avec des procédures bien définies, plusieurs années avant la transmission, en déléguant ses pouvoirs et en accordant de l'autonomie à son entourage.



**Cédants, comme repreneurs, trouveront avec profit lors de la négociation, sur le site internet "entrepriseevaluation.com" - créé par l'Ordre des Experts-comptables, la compagnie des Experts et Conseils Financiers et les avocats - une grille d'évaluation sur les critères qualitatifs propres à l'entreprise et susceptibles d'assurer une juste pondération.**

# comment faire savoir

## que je suis vendeur

**Vous avez fait évaluer votre entreprise. Cette étape vient conforter ou infirmer votre intuition ou vos convictions. Mais le plus dur reste à venir : mettre votre entreprise en vente, rencontrer des repreneurs, négocier et surtout conclure. Si la confidentialité est quasiment toujours souhaitée et souhaitable, elle a aussi ses limites, dans l'intérêt même de l'entreprise.**

### UNE BONNE PRÉSENTATION DE VOTRE ENTREPRISE

Base de la négociation future, le dossier de présentation de votre entreprise permet aux repreneurs potentiels de se faire une bonne idée de votre entreprise. Tous les éléments que vous avez collectés peuvent alors vous servir pour ce document qui retracera l'histoire de votre entreprise, indiquera ses faiblesses mais surtout mettra en évidence son potentiel de développement et ses perspectives d'avenir.

Toutes les transmissions réussies reposent sur une relation de confiance et de transparence entre le cédant et l'acquéreur. Inutile de cacher vos "petits secrets" : l'acquéreur et ses conseils finiront par les découvrir, ce qui pourrait remettre la négociation en cause.

Ce dossier sera mis en regard du business plan de reprise que le repreneur aura rédigé. Vous pourrez alors discuter sur des bases concrètes et formalisées, ce qui permettra de laisser de côté les aspects subjectifs et affectifs de cette phase délicate.

### LE DOSSIER DE PRÉSENTATION, CE QU'IL DOIT COMPORTER :

- Historique, activité de l'entreprise
- Liste du personnel et des actifs
- Produits / Services
- Positionnement par rapport au marché
- Clientèle
- Avantage concurrentiel
- Niveau de technicité
- Adaptabilité par rapport aux évolutions du marché
- Comptes annuels et analyse financière des 3 dernières années
- Méthode de contrôle des coûts et compta analytique
- Situation comptable récente
- Prévisionnel
- Forces et faiblesses



### LES CANAUX DE VENTE

Le canal de vente le plus adapté dépend de la taille de votre entreprise, de sa valeur, de son secteur d'activité, de la structure du marché. On ne met pas en vente une SSI comme une entreprise de bâtiment, un supermarché comme un commerce de proximité.

Il faut également s'interroger aujourd'hui sur la cession en période de crise : autant il est nécessaire de préparer la transmission longtemps à l'avance, autant il est impératif de ne pas tergiverser après la prise de décision. Le repreneur potentiel n'acceptera pas le flou, l'imprécision, l'absence de contact avec vos collaborateurs principaux. La confidentialité, c'est avant ; mais dès que vous faites savoir que vous êtes vendeur, il faut jouer cartes sur table : il faut pouvoir assumer votre positionnement en tant que vendeur !

### COMMENT FAIRE CIRCULER L'INFORMATION

#### L'information "interne" :

- La famille, l'entourage, les collaborateurs décisionnaires anciens, doivent être rapidement avertis de vos projets. Il faut néanmoins s'assurer du niveau de confidentialité immédiat et de la durée de maintien de cette confidentialité.
- Salariés : Vous seul pouvez décider à quel moment informer vos salariés, comme évaluer si l'un d'entre eux peut être un bon repreneur. Suivant la taille de l'entreprise, l'information des représentants du personnel - même sans précision de délai - pourra, dans bien des cas, éviter des contentieux pendant la période de négociation.

#### L'information "externe" :

- Les acteurs associatifs ou consulaires : le CRA, mais aussi les CCI ou les CRCI, vous faciliteront l'accompagnement et la mise en relation. Contactez-les le plus en



amont possible. En vous garantissant une confidentialité totale, ils pourront vous aider dans l'adaptation du dossier aux différents profils de repreneurs et faciliter la communication.

A noter que le CRA met en ligne, sur son site internet, le profil détaillé de la plupart de ses repreneurs à la disposition des adhérents cédants.

- Clients, fournisseurs, banquiers : Il ne peut bien sûr y avoir de règle unique. La qualité de la relation que vous entretenez avec eux est le premier critère de décision. Ils représentent cependant un observatoire exceptionnel de votre profession.

- Fédérations et syndicats professionnels : certains sont actifs, d'autres non. Les premiers ont créé pour leurs adhérents des cellules pour les accompagner, des bourses d'opportunités d'affaires ou un partenariat avec les acteurs associatifs

- Les acteurs privés : Souvent l'expert-comptable de l'entreprise est le premier confident. Mais avocats spécialistes de la transmis-

sion, notaires, réseaux bancaires et cabinets de rapprochement peuvent vous présenter des repreneurs externes : sociétés, comme repreneurs individuels.

- Les intermédiaires et professionnels de la transmission : Il faut les connaître, régionalement comme à l'échelon national, et les choisir en fonction de leurs compétences et de leur implantation. Comme dans tout secteur d'activité, il y a les bons...et les moins bons.

Les meilleurs militent actuellement pour une certification de leur compétence. Vous les retrouverez parmi les experts adhérents du CRA.

- Les clubs d'écoles : Environ 50% des repreneurs individuels, adhérents du CRA, sont des anciens de grandes écoles ou de clubs d'université. Les associations ont souvent une cellule "Entrepreneurs". Dans le secteur de l'industrie, le CLENAM, par exemple (Club des Entrepreneurs des Anciens des Arts et Métiers) est actif depuis plus de vingt ans et partenaire du CRA.

# La négociation

## 4 conseils essentiels

(issus du guide - «Transmettre ou reprendre une entreprise» - Editions Prat

**Le courant est passé avec un candidat reprenneur, et vous avez signé avec celui-ci une lettre d'intention. Commence alors une phase qui peut être longue, décisive, où, après avoir listé tous les points à débattre et à contrôler, chacun fera l'objet d'une négociation et d'un accord. La somme des accords aboutira au document final : le protocole de cession. Ce document concrétisera avec le reprenneur, bien sûr, le prix de cession, mais aussi l'ensemble des conditions de la cession, et les garanties; la finalisation sera constatée officiellement par le "closing" qui actera la transmission.**

### Le protocole d'accord

#### L'INDISPENSABLE

- La présentation personnelle du cédant et reprenneur.
- L'objet de la transaction (actions, parts, fonds de commerce, cession échelonnée, etc...)
- Les accords conclus, notamment le prix, et sa méthode de calcul.
- Les modalités, l'échelonnement du paiement
- L'accompagnement du cédant, la non-concurrence ultérieure
- Les déclarations du cédant sur la situation de l'entreprise (litiges, contentieux, sincérité du carnet de commande, états du personnel, du matériel, des marchés, des licences, des accords fournisseurs, certifications, etc...).

#### LES CONDITIONS

- Les conditions suspensives négociées : financement bancaire pour le reprenneur, audits complémentaires de l'entreprise.
- Les conditions résolutoires : si elles se réalisent, la vente est annulée ! (dans des cas exceptionnels, comme l'annulation d'un marché vital pour l'entreprise).
- Les délais impartis au cédant et au reprenneur pour réaliser les démarches nécessaires à la levée des conditions ci-dessus.
- Le mode de règlement des conflits : arbitrage ou juridiction compétente.



#### LES GARANTIES DE PASSIF

- La garantie de passif "stricto sensu" : le cédant s'engage sans limite et peut être amené à payer une somme supérieure au prix de vente qu'il a reçu.
- La garantie de révision de prix : le cédant s'engage à rembourser une partie du prix de cession au reprenneur qui ne pourra lui réclamer une somme supérieure.

#### LES CLAUSES DE RÉVISION DE PRIX

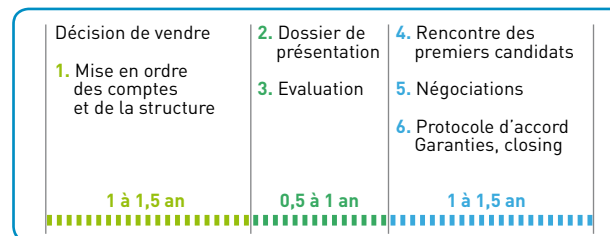
Le vendeur peut accepter des clauses de variation du prix, en fonction des performances futures, tant en plus qu'en moins. Il s'agit alors d' "earn-out" : si les performances sont supérieures aux prévisions, le reprenneur paiera à terme une somme complémentaire dont les modalités doivent être négociées et précisées avec soin (mode de calcul, durée, litige et arbitrage, etc.); si elles sont inférieures (perte de clientèle), le cédant, qui aura fourni le cas échéant une caution, remboursera une partie du prix de cession.

#### S'Y PRENDRE A TEMPS

5 ans à l'avance serait l'idéal; 3 ans est souhaitable; 18 mois est un minimum si l'on ne veut faire l'impasse, ni sur l'aspect fiscal ni sur l'aspect successoral, ni sur l'impact de la transmission sur l'ISF. C'est un minimum surtout pour décider si l'on veut vendre à un acheteur extérieur ou à un membre de la famille ou de son personnel.

Vient s'ajouter à ces délais la phase effective et active de transmission suivant le tableau ci-dessous :

#### Planning d'un projet de vente



#### FAIRE APPEL AUX EXPERTS

Ni le cédant, expert en son entreprise, ni le reprenneur avec son passé professionnel n'ont l'expérience de cet acte exceptionnel qu'est la transmission d'une PME. Il leur faudra, à l'un comme à l'autre l'aide d'un expert comptable et celle d'un avocat d'affaires auxquels s'ajouteront, si nécessaire, un spécialiste en droit fiscal, un autre en droit social, en estimation des stocks et du matériel...

Les honoraires d'experts semblent élevés (4 à 6 % du montant de la

valeur de cession suivant une enquête interne du CRA ); ils le sont moins que les dégâts occasionnés par l'absence d'expert au bon moment et au bon endroit. N'hésitez pas aussi à interroger les gens qui, sans être experts de profession, peuvent apporter leurs lumières et leurs conseils désintéressés.

#### UNE PETITE ANNONCE EFFICACE, C'EST QUOI ?

La petite annonce demande à être rédigée avec soin, en insistant sur les points forts, les singularités valorisantes (marché de niche, produits ou services innovants, qualité de la clientèle), le potentiel de développement (la valeur est

dans le futur...!), etc.

Il faut toujours formuler votre annonce de manière aussi explicite que possible.

#### Le critère de qualité :

est efficace l'annonce qui suscitera un maximum de manifestations d'intérêt de la part de candidats sérieux demandant à être mis en relation avec le cédant. Si ce n'est pas le cas, n'hésitez pas à reformuler votre petite annonce.

#### LES CLAUSES SEPARÉES

Comme le nom l'indique, elles n'ont pas à figurer dans le protocole, ni dans le closing : elles concernent des conventions personnelles entre cédant et reprenneur, mais qui mettront, souvent à bon compte, de l'huile dans les rouages à des moments épineux de la transaction : pour le cédant, la négociation d'une indemnité de départ, à charge de la société cédée, génératrice de points de retraite avec un rendement maximum immédiat est souvent pratiquée ; elle ne pèse pas sur le plan de financement du reprenneur ! Coté cédant, quand celui-ci conserve l'immobilier, ce pourra être la réduction de loyer pendant les premiers mois de la reprise, ou plus important, la promesse de vente des locaux au bout de quelques années à prix convenu et révisable.

Ces clauses font partie du bon équilibre psychologique entre les parties et souvent amènent à conserver un contact postérieur à la transaction.

Gardez toujours à l'esprit ce besoin de climat de confiance; mettez vous le plus souvent possible "à la place de l'autre" : Si j'étais lui, est-ce que je signerais ?