



# **GUIDE DU CEDANT**

# Pourquoi vous préparer à transmettre votre entreprise ?

*Quels que soient la taille ou le type de l'entreprise, sa cession est un acte de gestion qui ne s'improvise pas. Les conséquences de la transmission d'une entreprise sont multiples (changement de vie du cédant, impact sur son patrimoine, pérennisation de l'entreprise, avenir des salariés, ...) et ne laissent pas place à l'improvisation. Elles méritent une réflexion préalable et une préparation rigoureuse.*

La préparation porte sur les deux aspects suivants et a pour but de les concilier :

- **Optimiser** les conséquences de la cession pour le cédant
- Faire en sorte de pouvoir **trouver plus facilement le bon repreneur** pour l'entreprise

Pour commencer, il faut se poser certaines questions **essentiels et primordiales** qui vont orienter la suite de la préparation.

→ Quand vais-je céder mon entreprise ?

→ A qui pourrai-je la céder :

- Membre de la famille ?
- Salarié ?
- Tiers extérieur ?
  - Personne physique ?
  - Société concurrente ou complémentaire ?

→ Suis-je prêt à changer de vie : arrêt d'activité professionnelle ou changement d'activité ?

→ Est-ce que j'ai déjà un projet personnel ou une idée de l'organisation de ma vie « après la cession » ?

→ Quelle est la valeur de mon entreprise ?

→ Qui peut m'accompagner pour réfléchir à mon projet ?

→ ...



## Conseils d'experts

- Cette préparation est essentielle : prévoyez d'y consacrer du temps et de **vous entourer de professionnels**.
- Il ne faut pas attendre le dernier moment : **commencez la préparation de 3 à 5 ans avant la date de cession** envisagée en PME-PMI et de **1 à 3 ans en commerce**.
- Il faut identifier suffisamment tôt les professionnels **compétents sur le sujet** et avec lesquels vous souhaitez travailler cette étape. (experts comptables, notaires, ...)
- Contrairement aux idées reçues, **le « bon » repreneur n'est pas toujours facile à trouver** : une préparation sérieuse augmentera vos chances et vous permettra de **saisir une opportunité** s'il s'en présente une avant la date envisagée.
- Si vous n'êtes pas prêt dans votre tête, vous avez peu de chance de conclure une négociation de cession.

# Votre entreprise est-elle prête à être cédée ?

*La cession de votre entreprise sera satisfaisante si vous arrivez à concilier :*

- *l'assurance de sa pérennité (relève de la gestion de l'entreprise)*
- *la réalisation de votre capital (relève de votre gestion patrimoniale)*

*Ces deux approches étant de nature différente et parfois contradictoire, une anticipation permettra d'en faciliter l'optimisation.*

Les repreneurs feront des audits de votre entreprise de façon à pouvoir conforter leur choix et recueillir les éléments qui leur permettront de négocier l'achat et d'envisager le développement ultérieur de l'entreprise. Vous avez donc tout intérêt à anticiper, à vous placer dans la peau de quelqu'un d'extérieur et examiner les différents aspects suivants :

- ➔ *Economique et stratégique : l'activité de l'entreprise pourra t'elle continuer à se maintenir ou développer ? Y a-t-il des orientations à prendre pour garantir sa pérennité ?...*
- ➔ *Technique : L'entreprise dispose t'elle de tous les moyens techniques ou physiques nécessaires pour continuer à exister et à se développer ?...*
- ➔ *Ressources humaines : organisation du personnel, âge, personnes-clé,...*
- ➔ *Juridique*
- ➔ *Comptable*
- ➔ *Respect des normes en vigueur : êtes-vous à jour ?*
- ➔ *Financier*

Ces analyses peuvent vous amener à mettre en œuvre des actions d'ajustement du type :

- réinvestir dans un outil de production plus performant
- scinder votre entreprise en deux
- faire une opération de croissance externe
- embaucher ou réorganiser les équipes
- mettre à jour vos contrats (commerciaux, fournisseurs, maintenance, assurance, contrats de travail, ...)
- renégocier vos cautions, surtout si vous avez des cautions personnelles
- sortir de l'entreprise certains actifs (immobilier, ...)
- toiletter le bilan
- refinancer le compte-courant d'associés

## Conseils d'experts

- Jusqu'à la date effective de cession, **continuez à développer** l'entreprise
- **Séparez-bien** ce qui relève du **domaine privé** de ce qui concerne **l'entreprise**.
- Ayez bien à l'esprit qu'en cédant votre entreprise, **vous cèderez aussi ses salariés**.
- Faites très attention si des membres de votre famille sont dans l'entreprise : **prévoyez leur futur** avant de rencontrer un repreneur.

# Comment optimiser fiscalement la cession ?

*Selon le type d'opération envisagée (transmission familiale, cession à des salariés ou cession à un tiers), les conditions financières de vente et la fiscalité pourront varier.*

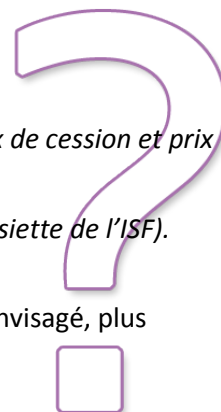
Ces dernières années, un certain nombre de dispositions fiscales ont été prises par l'Etat de façon à lever certains obstacles à la transmission et rendre moins douloureuse l'addition fiscale.

Il n'en reste pas moins qu'en fonction de la valeur d'acquisition de votre entreprise, de votre patrimoine personnel, de votre contexte familial, du type de repreneur envisagé et des modalités de transfert, vous pourrez influencer sur le montant des impôts à payer.

Ces derniers relèvent de deux ordres :

- l'impôt sur les plus-values professionnelles (*calculé à partir de la différence entre prix de cession et prix d'acquisition*).
- l'ISF (*une fois le capital professionnel réalisé, il entre pleinement dans le calcul de l'assiette de l'ISF*).

Une approche plus fine du sujet relève du cas par cas ; par contre plus tôt ce sujet sera envisagé, plus facilement vous pourrez bénéficier des mesures d'allègement fiscales existantes.



## Conseils d'experts

- Quelques années avant la date de cession envisagée, faites faire votre **bilan patrimonial**. (notaires, banques, ...)
- Pensez aux allègements fiscaux liés aux **donations** familiales ou à des salariés.
- Les **droits de mutation** sont à la charge du repreneur.

# Comment approcher au mieux la valeur de votre entreprise ?

*Le cédant attend beaucoup de la valorisation de son entreprise dans laquelle il voit le résultat d'années de travail et de sacrifices. Il est souvent déçu par le résultat de l'évaluation. Il doit être conscient que le repreneur n'achètera pas le passé de l'entreprise mais un potentiel viable de rentabilité et de développement. Le prix de vente sera de toute façon différent de l'évaluation car il résulte de la rencontre entre une offre et une demande et découle de la négociation entre ces deux parties.*

L'évaluation est souvent considérée, à tort, comme le résultat d'un exercice mathématique. Or l'approche chiffrée n'en constitue qu'un élément qui doit être pondéré par l'analyse économique et stratégique de l'entreprise.

## Analyse stratégique

En effet, évaluer une entreprise consiste avant tout à analyser ses points forts et ses points faibles tant en interne que par rapport à son environnement. Les thèmes à passer en revue sont ceux déjà évoqués au **chapitre 2** à savoir les aspects économiques, commerciaux, techniques, ressources humaines, sociaux, juridiques, réglementaires, comptables, financiers, ....

Attention aussi à bien tenir compte de la place du cédant dans l'entreprise : une entreprise même rentable dont l'activité repose uniquement sur le cédant ne pourra être très valorisée.

L'aspect ressources humaines est un volet très important et ce d'autant plus que l'entreprise est petite.

## Approches chiffrées

Il y a de multiples façons de chiffrer l'évaluation de l'entreprise, elles peuvent se regrouper en 2 catégories.

- Approche patrimoniale : basée sur la valeur de marché du patrimoine de l'entreprise (calculée à partir du bilan, après retraitement)
- Approche financière : valeur de l'entreprise par rapport à son marché et à ses évolutions futures (calculs à partir du bénéfice net ou de la marge brute d'autofinancement ou des dividendes, ....)

## Conseils d'experts

- Le repreneur **rachète un futur mais pas un passé.**
- Evaluation = 20% d'approche chiffrée + **80%** d'analyse stratégique
- Faites faire des évaluations **argumentées.** (experts comptables, cabinets spécialisés, ...)
- En matière de reprise, **la poule aux œufs d'or n'existe pas** : soyez donc réaliste.
- Attention aux **sur-évaluations** : elles peuvent vous flatter mais faire fuir des repreneurs de qualité. Sachez que **certaines occasions ne se rencontrent qu'une seule fois.**
- Les négociations de reprise prennent du temps. Le vôtre est précieux ainsi que celui du repreneur : **soyez objectif et réaliste.**

# Comment trouver un repreneur ?

*Trouver un repreneur va nécessiter de communiquer sur votre volonté de cession. Or, pour une PME en province, un minimum de confidentialité est de rigueur pour ne pas effrayer les salariés ou les clients, ni exciter les concurrents. Il va falloir trouver un juste milieu et procéder progressivement.*

Il y a différents moyens de rencontrer un repreneur: certains ne sont actionnables que par vous seul (ce seront les premiers à activer), d'autres nécessitent le recours à des tiers. En fonction de la taille de l'entreprise, de son activité et de son environnement, on pourra recourir à des outils ou méthodes différentes.

Premier niveau de recherche :

- la famille et l'entourage proche
- les salariés (notamment les personnes-clé)
- des clients, fournisseurs, prestataires de l'entreprise

Deuxième niveau :

- les chambres consulaires
- les organisations syndicales ou professionnelles
- les réseaux spécialisés
- des acteurs privés : experts-comptables, avocats, cabinets de rapprochement, banques, ...
- des structures d'enseignement ou associations d'anciens élèves
- les média professionnels ou spécialisés
- ...



Attention aux charlatans, vérifiez bien le sérieux et les références d'un tiers avant de lui confier une mission.

## Conseils d'experts

- Attention : **prenez des renseignements** sur le sérieux des structures ou des personnes sur lesquelles vous souhaitez vous appuyer.
- **Les conseillers de CCI** peuvent vous aider à choisir les média appropriés ou vous renseigner sur les prestataires. Les CCI vous remettent des outils (guides, ...)
- Vérifiez bien la façon de procéder des intermédiaires : ils doivent au minimum **sélectionner les repreneurs** et **garantir la confidentialité** des informations.
- Evitez de consentir un **contrat d'exclusivité**.
- Trouvez le **juste milieu** entre une communication suffisamment large et la confidentialité nécessaire.
- Ne communiquez pas trop tôt vers vos salariés mais **sachez les rassurer sur la pérennité de l'entreprise** si besoin.
- **Pensez à vos salariés** qui sont des repreneurs potentiels
- **Rechercher** sur les bases de données : [www.cci.fr](http://www.cci.fr), [www.fusacq.fr](http://www.fusacq.fr), [www.cra.asso.fr](http://www.cra.asso.fr)

## Quels conseils pour réussir la négociation ?

*Pour le cédant, la négociation consiste en la fixation du prix de vente mais aussi des conditions de cession qui peuvent être tout aussi importantes dans le contrat final. C'est un moment délicat parce que les intérêts des deux parties en présence peuvent être opposés ; ce sera un test pour mesurer la nature des liens entre le cédant et le repreneur.*

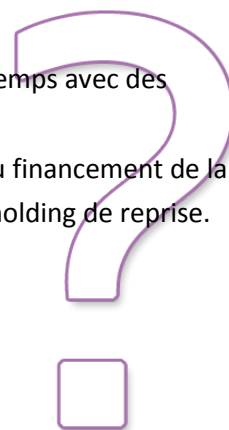
Afin de vous prémunir contre toute circulation dommageable d'information, faites signer dès que possible un **engagement de confidentialité** au repreneur.

S'il paraît intéressé par une première étape d'analyse, faites-lui confirmer par écrit son intérêt dans une **lettre d'intention**.

Les différents points de la négociation feront l'objet d'un **protocole d'accord** dont les termes seront repris dans l'**acte définitif de vente**.

Les principaux points sur lesquels le cédant devra être vigilant sont :

- la fixation du prix de cession : la négociation peut prévoir une vente étalée dans le temps avec des clauses de révision totale ou partielle du prix. (clauses d'earn-out)
- les modalités de financement de la reprise : le cédant peut proposer de participer au financement de la reprise, en consentant par exemple un crédit-vendeur ou une participation dans la holding de reprise.
- la trésorerie
- le sort des comptes-courants d'associés
- les conditions précises de l'accompagnement du repreneur par le cédant.
- les conventions de garantie d'actif et de passif demandées par le repreneur.
- ...



Tous ces points doivent être étudiés de façon très précise avec l'appui d'un professionnel habitué à ce genre d'exercice. L'amateurisme peut avoir des conséquences très lourdes.

### Conseils d'experts

- Assurez-vous des **conseils d'un bon professionnel du droit** pour cette étape très délicate.
- **Respectez bien les différentes étapes** et un certain formalisme.
- **Prenez le temps** de la négociation mais **n'insistez pas** si les positions des deux parties sont trop éloignées ou incompatibles.
- Sachez qu'au cours de cette étape, vous serez amené à fournir au repreneur toutes les **informations ou documents nécessaires**.
- **Faites attention aux garanties d'actif et de passif** : elles peuvent avoir des retombées à votre niveau au-delà de la vente.

# Bibliographie

## Liste des supports d'annonces

L'arrivée d'Internet a permis de démocratiser considérablement les coûts de diffusion d'annonces d'entreprises à reprendre. D'où l'explosion de ces bourses, avec un contenu de qualité inégale.

Ne perdez pas de vue aussi qu'aucune garantie ne peut vous être donnée quant à la réalité du projet du vendeur ou du repreneur. Une présomption existe toutefois lorsque la bourse d'opportunités est portée par un acteur professionnel pratiquant l'accompagnement des vendeurs, ou que l'annonce est déposée par un professionnel.

## L'important, c'est l'animateur de la bourse

Le critère le plus important en termes de qualité est le métier de base de l'animateur de la bourse. Il peut s'agir :

- D'un professionnel de la reprise-transmission, pratiquant l'accompagnement des vendeurs, pour qui la présentation de l'offre fait partie d'un package de services.
- D'un professionnel de l'informatique, cantonné à une présentation et une mise en relation automatique entre vendeurs et candidats acquéreurs.
- D'un mélange des deux, éventuellement cantonné à un rôle virtuel (internet) mais fortement appuyé sur la notion de réseaux de professionnels et recommandant le recours à leurs services.
- D'autres critères sont bien sûr à prendre en compte en fonction de sa recherche :
- La zone couverte : bourse nationale, multirégionale ou régionale
- Le type d'affaires présentées : PME/PMI, TPE, commerces ou artisanat

## Le nombre d'annonces ne fait pas sa qualité

C'est parfois même le contraire ! Méfiez-vous des bourses dont le modèle économique est fondé sur la mise en ligne gratuite d'annonces de cédants et dont l'accès repose ensuite sur le paiement du repreneur : la quantité est parfois au rendez-vous, au détriment de la qualité. Pour apprécier la pertinence d'une bourse, commencez par vérifier qu'elle est centrée sur des affaires similaires à celle que vous vendez ou que vous recherchez (type d'affaires, région, taille, nature d'activité, etc.). Analysez ensuite son business model : comment se rémunère-t-elle ? Enfin observez comment les annonces sont mises en ligne :

- Ont-elles fait l'objet d'un diagnostic par l'animateur de la bourse (voir la BNOA par exemple) ?
- L'animateur a-t-il eu un contact physique avec le déposateur de l'annonce (transmission.cci.fr)
- Vous indiquent-elles l'intérêt de faire appel à des professionnels (FUSACQ) ?
- Cherchent-elles à présenter une information claire, large et détaillée sur les affaires présentées (Pro-annonces) ?



## Bourse d'opportunités

### Transmission.cci.fr

Le réseau des CCI a ouvert un site dédié à la reprise et à la transmission d'entreprise. Il a pour objet de fédérer toutes les bourses d'opportunités d'affaires régionales ou interrégionales gérées par le réseau consulaire. Il présente également les étapes clés d'une reprise d'entreprise et des témoignages de repreneurs.

Il permet d'accéder à un agenda de manifestations, de suivre l'actualité et fournit des adresses utiles.

[www.transmission.cci.fr](http://www.transmission.cci.fr)

### Cédants et repreneurs d'affaires

Le CRA est une association nationale dont le but est de favoriser la cession et la transmission d'entreprises. Il met en ligne sur son site une base de données recensant de nombreuses annonces de cession d'entreprises.

[www.cra.asso.fr](http://www.cra.asso.fr)

### La Franchise

Le site de l'Observatoire de la franchise propose une rubrique intitulée « Cession ». Elle permet de consulter des annonces de cessions de fonds de commerce en franchise.

[www.observatoiredefranchise.fr/cessions-transmissions-fonds-de-commerce/recherche-de-locaux.htm](http://www.observatoiredefranchise.fr/cessions-transmissions-fonds-de-commerce/recherche-de-locaux.htm)

### Fusacq

Ce site établi parmi les premiers est une place de marché dédiée à la reprise transmission d'entreprises. Il propose plus de 2 500 annonces d'entreprises à reprendre (TPE et PME), offre des services à destination des cédants et des repreneurs et un annuaire des cabinets

conseil en fusions-acquisitions.

[www.fusacq.com](http://www.fusacq.com)

### Bnoa.net, un site dédié à la transmission des entreprises artisanales

Relais de diffusion de premier plan avec plus de 3 000 entreprises artisanales à reprendre. Ces offres bénéficient d'une « expertise transmission » issue d'un diagnostic approfondi de l'entreprise par le conseiller de la Chambre de métiers et de l'artisanat.

[www.bnoa.net](http://www.bnoa.net)

### OSEO

Mise en ligne une bourse nationale de la transmission d'entreprises en partenariat avec les Chambres de commerce et d'industrie, les Chambres de métiers et de l'Artisanat, des fédérations professionnelles, Fusacq et le CRA.

[www.reprise-entreprise.oseo.fr](http://www.reprise-entreprise.oseo.fr)

### Pro-annonces

Ce site présente des activités commerciales artisanales et libérales à vendre sur tout le territoire. Les annonces sont présentées de façon détaillée avec photos et données financières.

[www.pro-annonces.fr](http://www.pro-annonces.fr)

### **PMI contact**

Le réseau PMI Contact met à votre disposition plus de 500 offres d'entreprises de 0 à 49 salariés des secteurs Industrie, Services, Négoce et BTP sur les régions Aquitaine, Centre, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Champagne-Ardenne, Bourgogne, Lorraine, Poitou-Charentes et du Massif central.

[www.pmicontact.net](http://www.pmicontact.net)

### **Place des Commerces**

Achat & vente de commerces et locaux commerciaux

[www.placedescommerces.com](http://www.placedescommerces.com)

## **Etudes, enquêtes et rapports**

### **Etudes, enquêtes et rapports au niveau national**

Microscopie de la Cession-transmission – Observatoire BPCE, 12/2012

[www.bpce.fr](http://www.bpce.fr)

### **Le profil des repreneurs d'entreprise**

Fusacq – 10/2011

[www.fusacq.com/transmission-reprise](http://www.fusacq.com/transmission-reprise)

### **Baromètre Bodacc**

Indicateur des ventes et cessions de commerces et d'entreprises en France

[www.bodacc.fr/barometre/liste](http://www.bodacc.fr/barometre/liste)

### **Etudes, enquêtes et rapports au niveau régional**

#### **Champagne-Ardenne**

Les enjeux de la reprise d'entreprise en Champagne-Ardenne - Insee Champagne-Ardenne – 12/2007

[www.insee.fr](http://www.insee.fr)

### **Agence Pour la Création reprise d'Entreprise (APCE)**

[www.apce.com](http://www.apce.com)

## **Réseau spécifique**

### **Ecole Des Managers**

L'école des managers, est un outil de développement économique destiné à faciliter le processus de reprise et transmission des entreprises patrimoniales

<http://www.reseau-edm.com/>

# CONTACTS

CCI Reims-Epernay  
5 rue des Marmouzets  
51100 REIMS

Renseignements et inscriptions :  
Espace Information : 03 26 50 66 88  
ou [info@reims.cci.fr](mailto:info@reims.cci.fr)

Retrouvez toute l'offre de la CCI sur :  
[www.reims.cci.fr](http://www.reims.cci.fr)

Demandez votre contact privilégié à L'Espace Entreprendre

Nos services sont ouverts du lundi au vendredi de 8h30 à 12h et de 13h30 à 17h.