

# Comité de la Transmission d'Entreprise

---

## Missions spéciales d'accompagnement du cédant et du repreneur

Mai 2006



Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables  
[www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)

# SOMMAIRE

<b>AVERTISSEMENTS.....</b>	<b>3</b>
<b>I. LE CADRE REGLEMENTAIRE DES MISSIONS.....</b>	<b>4</b>
1.1 CHAMP D'EXERCICE LEGAL DES MISSIONS .....	4
1.2 LETTRES DE MISSION.....	5
1.3 SERVICE PARTICULIER.....	5
1.4 REMUNERATION DE LA MISSION .....	5
1.5 SECRET PROFESSIONNEL ET DEVOIR DE DISCRETION .....	6
1.6 RESPONSABILITE CIVILE PROFESSIONNELLE.....	6
<b>II. ORGANISATION DU CABINET ET MODE D'EXERCICE DES MISSIONS .....</b>	<b>7</b>
2.1 NECESSITE D'UNE APPROCHE INTERPROFESSIONNELLE.....	7
2.2 CONTRAT DE CO-TRAITANCE.....	7
2.3 CREATION DE FILIALES POUR L'EXERCICE DES MISSIONS D'ACCOMPAGNEMENT.....	8
<b>III. PRESENTATION DES ETAPES DE LA MISSION .....</b>	<b>9</b>
<b>IV. PLANIFICATION DES OPERATIONS DE TRANSMISSION.....</b>	<b>10</b>
<b>V. DETAIL DES ETAPES DE LA MISSION .....</b>	<b>11</b>
5.1 ACCOMPAGNEMENT DU CEDANT.....	11
5.2 ACCOMPAGNEMENT DU REPRENEUR .....	21
<b>LES ENGAGEMENTS DE L'EXPERT-COMPTABLE DANS LE CADRE DES MISSIONS SPECIALES D'ACCOMPAGNEMENT DU CEDANT ET DU REPRENEUR.....</b>	<b>32</b>

## Avertissements

La transmission d'une entreprise est l'aboutissement d'une longue période de réflexion, d'analyse, de recherches, de négociations... L'efficacité d'une telle démarche repose sur le franchissement progressif d'étapes ordonnées et sur une anticipation suffisante de l'opération.

La démarche méthodologique que nous vous proposons reflète la conduite opérationnelle d'une mission d'accompagnement pour la transmission d'une entreprise, qu'il s'agisse de l'accompagnement du cédant ou de celui du repreneur. La description synthétique de la démarche, telle qu'exposée infra, doit permettre à l'expert-comptable de mieux cerner les différentes phases d'une opération de transmission et d'optimiser sa mission d'accompagnement du chef d'entreprise.

Si l'objet de cette démarche est de fournir aux membres de l'Ordre des bases méthodologiques utiles à la conduite de leurs missions, dans le respect des normes professionnelles, les points développés dans cette présentation forment une proposition de méthodologie et ne constituent donc ni une norme, ni un commentaire de norme. Il appartient à chaque professionnel d'adapter la méthodologie proposée aux missions dont il accepte la charge, notamment en fonction des modes d'organisation et des caractéristiques propres à chaque entreprise.

# I. Le cadre réglementaire des missions

## 1.1 Champ d'exercice légal des missions

---

### ▪ *Périmètre d'activité de l'expert-comptable*

Il convient tout d'abord de rappeler que l'ordonnance qui régit la profession française d'expert-comptable date de 1945, époque à laquelle la mission de ce dernier se limitait en pratique à la comptabilité stricto sensu.

L'article 2 de ladite ordonnance stipule désormais :

- alinéa 2 « L'expert-comptable fait aussi profession de tenir, centraliser, ouvrir, arrêter, surveiller, redresser et consolider les comptabilités des entreprises et organismes auxquels il n'est pas lié par un contrat de travail. »
- alinéa 3 « L'expert-comptable peut aussi organiser les comptabilités et analyser par les procédés de la technique comptable la situation et le fonctionnement des entreprises et organismes sous leurs différents aspects économique, juridique et financier ».

La mission d'accompagnement du chef d'entreprise dans le domaine de la transmission fait donc partie du périmètre d'activité de l'expert-comptable, dès lors que ce dernier est obligé d'analyser la situation et le fonctionnement de l'entreprise pour procéder à son évaluation.

Cette mission d'analyse présente le caractère de mission principale qui donne accès, si besoin, aux possibilités offertes par l'article 22 de l'ordonnance.

Enfin, il est important de préciser que l'expert-comptable peut intervenir, même si l'entreprise fait déjà appel aux services d'un expert-comptable, sous réserve bien entendu du respect des règles de confraternité prévues dans ce cas (cf. article 14 du Code des devoirs Professionnels).

### ▪ *Entreprises concernées*

Il est à noter, au sujet de l'article 2 précité :

- qu'un entrepreneur potentiel, créateur ou repreneur d'entreprise, entre dans le champ d'application de cet article, le concept d'entreprise devant être pris dans une acception large ;
- qu'un débat est actuellement en cours pour que l'individu, personne physique non entreprise professionnelle, soit aussi inclus dans ce périmètre.

### ▪ *Activités prohibées*

L'article 22 de l'ordonnance de 1945 précise que « l'activité d'expertise comptable est incompatible avec toute occupation ou tout acte de nature à porter atteinte à l'indépendance de la personne qui l'exerce, en particulier :

- ... avec tout acte de commerce ou d'intermédiaire autre que ceux que comporte l'exercice de la profession ;
- avec tout mandat de recevoir, conserver ou délivrer des fonds ou valeurs ou de donner quittance.
- ... il est en outre interdit aux membres de l'ordre et aux associations de gestion et de comptabilité, ainsi qu'à leurs salariés mentionnés à l'article 83 *ter* et à l'article 83 *quater* d'agir en tant qu'agent d'affaires ».

Il résulte de cet article que l'expert-comptable ne peut agir en tant qu'intermédiaire ou agent d'affaires dans une mission de transmission d'entreprise. Ainsi, il ne peut en aucun cas être mandaté par son client pour négocier directement avec les cédants ou repreneurs potentiels.

## 1.2 Lettres de mission

---

Deux lettres de mission ont été élaborées pour les missions d'accompagnement « Transmission » :

- la lettre de mission « Transmission - Acquisition » concernant la mission d'accompagnement du repreneur ;
- la lettre de mission « Transmission - Cession », relative à la mission d'accompagnement du cédant.

Ces modèles de lettres figurent sur les sites internet du Conseil Supérieur dédiés à la transmission :

- la base de références [www.entreprisetransmission.com](http://www.entreprisetransmission.com)
- et la bourse d'opportunités des experts-comptables [www.experts-comptables.fr/transmission](http://www.experts-comptables.fr/transmission).

Dans les deux cas et pour pallier le risque d'abus de bien social, la lettre de mission doit être conclue avec le cédant ou le repreneur, qu'il s'agisse d'une personne physique ou d'une personne morale, mais en aucun cas avec l'entreprise cible personne morale.

## 1.3 Service particulier

---

En ce qui concerne la recherche de cibles par voie d'annonces, l'expert-comptable ne pourra passer une annonce pour le compte du chef d'entreprise cédant ou repreneur, qu'à la condition qu'une demande spécifique lui ait été présentée à cet effet, avec l'accord du chef d'entreprise sur le texte.

## 1.4 Rémunération de la mission

---

La rémunération d'une mission d'accompagnement relatif à une transmission d'entreprise doit être fixée conformément à l'article 24 de l'ordonnance de 1945, lequel stipule que « les experts-comptables reçoivent, pour tous les travaux entrant dans leurs attributions, des honoraires qui sont exclusifs de toute autre rémunération, même indirecte, d'un tiers, à quelque titre que ce soit.../...Ils ne peuvent en aucun cas être calculés d'après les résultats financiers obtenus par les clients ».

Il est à noter que la logique de cette proscription des honoraires de résultat s'explique dans la mesure où l'expert-comptable contribue à la « fabrication » dudit résultat.

Cependant, sur un plan doctrinal, le Président d'honneur de la Commission de la Déontologie au Conseil supérieur de l'Ordre a apporté des précisions notables relatives aux honoraires de succès :

« Indépendamment des honoraires de diligences conformes aux travaux et compétences mises en œuvre, l'attribution d'un honoraire complémentaire de succès apparaît admissible dans la mesure où le principe et les modalités en sont convenus au préalable, même si son montant est éventuellement déterminé a posteriori avec le client, comme une marque de confiance et de satisfaction.

Le cas échéant, les honoraires de succès peuvent prendre la forme d'honoraires conditionnels dont la détermination est fixée selon des modalités convenues à l'avance, mais dont la facturation effective reste subordonnée, selon une quotité variable, à la réalisation d'un événement postérieur.

Toutefois, ce complément d'honoraires devrait être subordonné à quatre conditions :

- la reconnaissance de l'efficacité du service rendu : cela concerne essentiellement des missions particulières telles que l'assistance d'une entreprise pour une acquisition, une cession, une restructuration financière ...mais en aucun cas la tenue de comptabilité, l'établissement des comptes ou la détermination de l'assiette fiscale ;
- ces honoraires sont complémentaires aux honoraires de diligences (lesquels doivent dans tous les cas permettre de rémunérer une prestation de qualité normale) et restent nécessairement liés à la satisfaction du client ;
- les honoraires de succès doivent nécessairement dépendre d'un événement conditionnel indépendant de la volonté de l'expert-comptable (contrat synallagmatique, jugement, arbitrage, négociation ...) ;

- l'éventualité d'honoraires de succès doit constamment reposer sur une attitude loyale et mesurée dans laquelle l'esprit de lucre ne doit jamais l'emporter sur la rigueur intellectuelle.

A défaut de respect scrupuleux de ces principes, les honoraires de succès risqueraient de constituer une circonstance aggravante en cas de mise en cause pour insuffisance qualitative des prestations.

En résumé, si le client est d'accord pour une telle démarche, et sous réserve de la parfaite loyauté des conditions fixées, les honoraires de succès rentrent dans le champ de la libre négociation et apparaissent, en conséquence, tout à fait légitimes. »

## **1.5 Secret professionnel et devoir de discrétion**

---

En vertu de l'article 21 de l'ordonnance du 19 septembre 1945, rappelé par la norme professionnelle n°114 relative à l'exercice des missions, l'expert-comptable est tenu au devoir de secret professionnel et à un devoir de discrétion.

Le secret professionnel couvre les confidences nécessaires et les secrets par nature dont le professionnel se trouve dépositaire à l'occasion de sa mission. Il ne s'applique pas aux autres informations recueillies ou découvertes.

L'expert-comptable tenu à l'obligation de secret ne saurait en être libéré que lorsque la loi lui impose de révéler ou l'autorise à le faire.

Il est à noter que lorsque plusieurs professionnels tenus au secret professionnel interviennent sur une même mission (exemple : avocat, expert-comptable, notaire), ces derniers sont tenus entre eux au secret professionnel. Il est donc primordial dans ce cas que le chef d'entreprise fasse part, le cas échéant, des mêmes secrets et des mêmes confidences auxdits professionnels, afin que chacun dispose d'une information identique et puisse en tenir compte dans les solutions préconisées pour la transmission.

Le devoir de discrétion, quant à lui, s'applique à toutes les informations d'ordre général dont l'expert-comptable a connaissance à l'occasion de l'exécution de sa mission et concerne tous les tiers. Le client peut en libérer le membre de l'ordre.

## **1.6 Responsabilité civile professionnelle**

---

L'exercice des missions d'accompagnement en matière de transmission d'entreprise est couvert par le contrat d'assurance groupe, dès lors qu'il s'agit d'activités définies par les articles 2 et 22 de l'ordonnance de 1945 modifiée.

Si le membre de l'Ordre a souscrit un contrat individuel auprès d'un autre assureur, il devra vérifier auprès de ce dernier que l'exercice de la mission d'accompagnement entre bien dans le champ d'application de sa garantie. En effet, les dispositions précitées concernent le contrat groupe d'assurance de la profession ; ces dispositions ne sont toutefois pas opposables aux autres assureurs du marché, dont les contrats peuvent être plus restrictifs quant au champ d'application de leur garantie.

En outre, si le membre de l'Ordre souhaite une couverture spécifique pour un client dénommé ou pour une activité non couverte par le contrat d'assurance groupe, il a toujours la faculté de souscrire une assurance complémentaire, qui fera soit l'objet d'un avenant au contrat d'assurance groupe, soit l'objet d'un contrat spécifique auprès d'un assureur de son choix.

## II. Organisation du cabinet et mode d'exercice des missions

### 2.1 Nécessité d'une approche interprofessionnelle

---

Satisfaire les attentes du chef d'entreprise dans le domaine de la transmission nécessite de trouver des solutions à des problèmes variés et parfois complexes ; pour ce faire, l'expert-comptable doit posséder certains atouts parmi lesquels ses compétences techniques de généraliste de l'entreprise, une grande disponibilité et la possibilité de recourir, le cas échéant, à une équipe de spécialistes.

L'approche interprofessionnelle se justifie en matière de transmission d'entreprise dans la mesure où les différentes étapes à franchir, qu'il s'agisse de l'accompagnement du cédant ou de celui du repreneur, font appel à des compétences dans les domaines comptable, financier, juridique, patrimonial, fiscal, social...

Pour adapter l'organisation de son cabinet à ces besoins « d'interprofessionnalité », l'expert-comptable dispose de différents niveaux de coopération entre professionnels :

- le réseau informel, maillage, partenariat,
- le réseau non intégré, tel le groupe interprofessionnel,
- le réseau intégré, tel le groupe pluridisciplinaire.

Par ailleurs, différentes formes juridiques peuvent être adoptées pour travailler en commun : citons à titre d'exemples la filiale du cabinet, le GIE, la SCM, la SA, la SARL, la SEL ...

Sans recourir à la création d'une entité juridique distincte, le cabinet peut aussi intégrer de nouveaux associés, ou conclure des accords spécifiques avec d'autres professionnels tel le contrat de co-traitance.

### 2.2 Contrat de co-traitance

---

La co-traitance doit être distinguée de la sous-traitance : le contrat de co-traitance permet à plusieurs professionnels de coopérer dans leurs champs de compétence respectifs, en vue de fournir au client un ensemble de prestations ou une prestation globale.

La conclusion d'un tel contrat présente des intérêts certains : le périmètre de compétence de chacun est clairement défini et le problème de la responsabilité civile professionnelle est résolu, dès lors que chaque intervenant informe son assureur du contrat conclu. En outre, ce contrat permet de respecter la déontologie et le secret professionnel propre à chacun.

Un cadre contractuel adapté à la co-traitance a été élaboré au sein de l'ARDEC (Association pour le rapprochement du droit et du chiffre).

Ce cadre comprend les trois modèles de contrat suivants :

- la charte de la co-traitance interprofessionnelle,
  - le contrat de co-traitance,
  - le contrat de coopération interprofessionnelle.
- La charte définit les règles essentielles devant être respectées par les professionnels souscripteurs.
  - Le contrat de co-traitance est conclu entre le client et les professionnels concernés. Il définit :
    - l'objet de la mission,
    - sa durée,
    - les obligations du client,

- les honoraires et les modalités de paiement,
  - la réglementation du secret partagé entre les professionnels intervenant dans le cadre de la mission,
  - la responsabilité des professionnels,
  - la nécessité d'adhésion à la charte de co-traitance,
  - et enfin, le règlement des litiges.
- Le contrat de coopération interprofessionnelle est conclu entre les professionnels intervenant dans le cadre de la mission. Il réfère au contrat de co-traitance précité et définit notamment :
    - le chef de projet,
    - le programme de travail et la répartition des honoraires selon les différentes phases de la mission,
    - le calendrier de la mission,
    - les modalités d'élaboration des pré-rapports et du rapport de synthèse,
    - les relations avec le client et les modes de transmission des documents,
    - le secret professionnel et la communication des informations,
    - la rémunération des prestations et les modalités de répartition des honoraires,
    - la responsabilité et l'assurance au titre de la responsabilité civile,
    - les conséquences du retrait d'un des professionnels.

### **2.3 Création de filiales pour l'exercice des missions d'accompagnement**

---

Les sociétés d'expertise comptable peuvent, depuis la loi du 8 août 1994, "détenir des participations financières dans des entreprises ... ayant pour objet l'exercice des activités visées aux articles 2 et 22, 7<sup>ème</sup> alinéa, sans que cette détention constitue l'objet principal de leur activité".

Le texte précise également que cette détention s'effectue "sous le contrôle de l'Ordre".

Le Conseil supérieur, dans son avis du 11 juillet 1996, considère que la création de "filiales" ne doit pas avoir pour objet ni pour effet de détourner des règles déontologiques (actes de commerce, encadrement des collaborateurs, maniement de fonds, publicité...), qui s'imposent à tous les membres de l'Ordre, même quand ils exercent au travers de structures non inscrites. Celles-ci n'étant pas ressortissantes de l'Ordre, le contrôle du conseil régional ne peut s'exercer que sur les membres de l'Ordre personnes physiques impliqués dans ces structures.

La création de ces "filiales" ou la prise de participation par des sociétés d'expertise comptable peut, dans ces limites, répondre à plusieurs objectifs :

- séparer juridiquement des activités différentes,
- mettre en commun des moyens dispersés et créer des synergies,
- ou encore s'attacher des compétences extérieures à la profession.

### III. Présentation des étapes de la mission

Les différentes étapes à franchir dans le cadre d'une mission d'accompagnement, du cédant d'une part, du repreneur d'autre part, sont résumées dans les tableaux suivants :

<b>L'accompagnement du Cédant en 9 étapes</b>			
<i>Phase</i>	<i>Etape</i>	<i>Descriptif</i>	<i>Note de référence</i>
Préalable AC1	1	Prise de connaissance du projet de cession, préévaluation et définition de l'étendue de la mission	AC11
	2	Préparation de l'entreprise à la vente	AC12
	3	Evaluation de l'entreprise	AC13
	4	Etablissement du dossier de présentation	AC14
Active AC2	5	Diffusion de l'offre et du dossier de présentation	AC21
	6	Présélection de repreneurs	AC22
	7	Participation aux négociations	AC23
	8	Participation à l'élaboration du protocole et des actes	AC24
Post-cession AC3	9	Accompagnement du cédant post-cession	AC31

<b>L'accompagnement du Repreneur en 10 étapes</b>			
<i>Phase</i>	<i>Etape</i>	<i>Descriptif</i>	<i>Note de référence</i>
Préalable AR1	1	Prise de connaissance du projet de reprise, et définition de l'étendue de la mission	AR11
	2	Aide à la définition de cibles	AR12
Active AR2	3	Diffusion de l'offre	AR21
	4	Présélection de cibles	AR22
	5	Participation à la rédaction de la lettre d'intention	AR23
	6	Réalisation de l'audit d'acquisition ou « due diligences »	AR24
	7	Participation aux négociations	AR25
	8	Ingénierie juridique, fiscale et financière	AR26
	9	Participation à l'élaboration du protocole et des actes	AR27
Post-reprise AR3	10	Accompagnement du repreneur post-reprise	AR31

## IV. Planification des opérations de transmission

Toute opération de transmission doit être planifiée, pour ne pas courir le risque de laisser passer une opportunité faute d'avoir su anticiper les opérations préalables nécessaires à la réalisation de ladite opération.

Schématiquement, les opérations de transmission d'une PME s'échelonnent sur une période variant de 6 à 18 mois :

Opération de cession				
Phase	Etape	Descriptif	Durée	
			Opération globale	Mission EC
Préalable	1	Prise de connaissance du projet de cession, préévaluation et définition de l'étendue de la mission	1 à 4 h	30 %
	2	Préparation de l'entreprise à la vente	20 à 50 h	
	3	Evaluation de l'entreprise		
	4	Etablissement du dossier de présentation		
Active	5	Diffusion de l'offre et du dossier de présentation	6 à 18 mois	70 %
	6	Présélection de repreneurs		
	7	Participation aux négociations		
	8	Participation à l'élaboration du protocole et des actes		
		<b>Réalisation de l'opération</b>		100 %

- La phase préalable, rémunérée sous forme d'honoraires de diligences fixes, représente une durée quantifiable en heures.
- La phase active, rémunérée sous forme d'honoraires de diligences fixes auxquels peut s'ajouter un honoraire complémentaire de succès, représente fréquemment 70% de la mission. La durée des différentes étapes composant cette phase active est toutefois trop variable d'une mission à l'autre pour être quantifiée en heures.
- Les modalités de rémunération de la mission doivent être précisées dans la lettre de mission.

Opération de reprise				
Phase	Etape	Descriptif	Durée	
			Opération globale	Mission EC
Préalable	1	Prise de connaissance du projet de reprise et définition de l'étendue de la mission		10 %
	2	Aide à la définition de cibles		
Active	3	Diffusion de l'offre		90 %
	4	Présélection de cibles		
	5	Participation à la rédaction de la lettre d'intention		
	6	Réalisation de l'audit d'acquisition ou « due diligences »		
	7	Participation aux négociations		
	8	Ingénierie juridique, fiscale et financière		
	9	Participation à l'élaboration du protocole et des actes		
		<b>Réalisation de l'opération</b>	6 à 18 mois	100%

- Les trois premières étapes de la mission, de la prise de connaissance du projet à la présélection de cibles, peuvent être rémunérées sous forme d'honoraires de diligences fixes.
- Pour les étapes suivantes, un honoraire complémentaire de succès peut s'ajouter aux honoraires fixes de diligences.
- En tout état de cause, l'étape 6 relative à l'audit d'acquisition fera l'objet d'une facturation distincte.
- Les modalités de rémunération de la mission doivent être précisées dans la lettre de mission.

## **V. Détail des étapes de la mission**

### **5.1 Accompagnement du cédant**

---

### Phase préalable / Etape 1

---

#### *Prise de connaissance du projet de cession, préévaluation et définition de l'étendue de la mission*

#### **Objectifs :**

- Etudier la transmission de l'entreprise sous un angle stratégique
- Faciliter la prise de décision du chef d'entreprise
- Analyser l'étendue et les conditions de la mission

#### **Prestations de l'expert-comptable**

---

- Appréciation de la réelle volonté de vendre du chef d'entreprise et des autres actionnaires,
- Etude des perspectives de développement de l'entreprise, eu égard au contexte économique général, sectoriel et concurrentiel,
- Analyse des contraintes financières liées au plan de développement envisagé,
- Examen des conséquences sur le personnel de l'entreprise : degré d'implication du chef d'entreprise et conséquence de son départ, capacité à diriger de ses propres enfants, compétences requises pour un tiers étranger à l'entreprise ...
- Définition des solutions possibles (ouverture du capital, rapprochement, cession ...)
- Préévaluation de l'entreprise en vue d'apprécier le caractère raisonnable des conditions de prix envisagées par le cédant (\*)
- Définition de l'étendue de la mission et de ses conditions financières
- Proposition d'une lettre de mission d'accompagnement.

*(\*) la négociation future entre le cédant et le repreneur implique qu'une fourchette de prix de l'entreprise ait été définie au préalable, afin de servir de base à la discussion. Cette préévaluation résulte de la combinaison de plusieurs méthodes mais aussi des spécificités de l'entreprise, ce qui conduit à un intervalle de valeurs de l'entreprise et non à une valeur moyenne.*

#### **Moyens**

---

- Questionnaire d'entretien avec le chef d'entreprise
- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)
- Base documentaire sur l'évaluation d'entreprise [www.entrepriseevaluation.com](http://www.entrepriseevaluation.com)
- Lettre de mission d'accompagnement du cédant

**Phase préalable / Etape 2****Préparation de l'entreprise à la vente****Objectifs :**

- Analyser la faisabilité de l'opération de transmission envisagée
- Optimiser les conditions de vente de l'entreprise

**Prestations de l'expert-comptable**

- Définition du profil du repreneur potentiel
- Révision générale ou « vendors due diligence » de l'entreprise sur les plans :
  - capitalistique et juridique : propriété effective et protection des marques, brevets, procédés, mise à jour des contrats (licences, baux, locations, assurances, maintenance des matériels, entretien ...), régularité des documents sociaux et des titres de propriétés, reprise des contrats en cours par l'acquéreur, cautions et engagements donnés, analyse des litiges en cours ou à régler impérativement avant la cession, formalisation de l'accord des actionnaires pour l'opération envisagée ...
  - patrimonial : analyse des biens incorporels, corporels et financiers à exclure de la cession envisagée, valorisation des mêmes actifs à transmettre, analyse des actifs immatériels (estimation de leur juste valeur, mise en évidence des coûts de recherche et développement, retour sur investissement attendu, efforts réalisés en matière de communication sur l'image de l'entreprise et en matière de marketing, valorisation du « capital humain », efforts réalisés en matière de formation, de motivation du personnel ...), analyse des stocks (stocks à exclure de la transaction, valorisation des stocks à inclure, fiabilité des méthodes de prise d'inventaire), possibilité d'amélioration du BFR, impact de la cession sur le patrimoine du chef d'entreprise, étude des possibilités d'optimisation de la transaction, estimation des revenus futurs ...
  - financier : analyse de la trésorerie, mesure de l'état d'endettement, examen des comptes courants, opérations à mettre en œuvre avant la cession (renégociations d'emprunts, réaménagement des dettes financières, cessions de valeurs ou distribution de dividendes), modalités souhaitées concernant le règlement de la transaction ...
  - social : sort des salariés de l'entreprise au regard de l'article L.122-12 du code du Travail, analyse des engagements pris envers le personnel (régimes de protection sociale, de participation, d'intéressement aux résultats, d'engagement de retraite ...), formalisation ou révision des contrats de travail...
  - fiscal : étude des possibilités d'optimisation fiscale, impact de l'imposition de la cession chez le cédant
  - production, commercial, marketing : étude des actions à mener pour le maintien du potentiel de l'entreprise : concentration ou autonomie des activités, amélioration ou restructuration des gammes de produits, forces de vente, réseaux de distribution, politique et moyens de communication externe, amélioration du système d'approvisionnement, de sous-traitance, possibilités de réduction de la dépendance à l'égard de certains clients, conséquences des engagements à moyen et long terme avec les clients (impact sur la production, exclusivités, clauses de pénalités, conditions de garanties contraignantes ...)
- Assistance pour la constitution d'un dossier de travail réunissant les informations nécessaires à la prise de connaissance de l'entreprise par les repreneurs potentiels
- Recommandations sur la faisabilité de la transmission (recommandations relatives à la structure, à l'organisation ou encore au fonctionnement de l'entreprise...)

**Moyens**

- Modèle indicatif de dossier de travail
- Modèle indicatif de rapport « Diagnostic préalable »
- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)

### Phase préalable / Etape 3

---

#### Evaluation de l'entreprise

#### Objectif :

- Définir un intervalle de valeurs de l'entreprise

#### Prestations de l'expert-comptable

---

- Valorisation de l'entreprise :

Se reporter à la mission d'évaluation et à la base documentaire proposée par l'Ordre des Experts-Comptables de Paris - Ile de France [www.entrepriseevaluation.com](http://www.entrepriseevaluation.com), et notamment aux phases suivantes :

- rappel des différentes méthodes d'évaluation
- références aux méthodes à écarter / méthodes à retenir
- prise en compte des valeurs de marché
- émission d'un rapport d'évaluation

*Cette évaluation, qui requiert généralement l'intervention de plusieurs experts qualifiés tels l'expert-comptable, l'avocat, le notaire, l'expert immobilier, l'expert en assurances ..., résulte de la combinaison de plusieurs méthodes mais aussi des spécificités de l'entreprise, ce qui conduit à un intervalle de valeurs de l'entreprise et non à une valeur moyenne.*

#### Moyens

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)
- Base documentaire sur l'évaluation d'entreprise [www.entrepriseevaluation.com](http://www.entrepriseevaluation.com)

*Phase préalable / Etape 4*

---

*Etablissement du dossier de présentation*

**Objectif :**

- Fournir aux tiers intéressés un dossier de présentation de l'entreprise

**Prestations de l'expert-comptable**

---

- Etablissement du dossier de présentation : la constitution d'un tel dossier répond à la nécessité de rassembler sur un document unique destiné au repreneur potentiel et à tous les intermédiaires ou tiers intéressés, les principales caractéristiques de l'opération. Les informations collectées au cours de l'étape 2 seront notamment utilisées pour la constitution de ce dossier.

**Moyens**

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)
- Modèle de dossier de présentation

### Phase active / Etape 5

---

#### *Diffusion de l'offre et du dossier de présentation*

#### **Objectif :**

- Diffuser l'offre de cession et le dossier de présentation à l'attention des repreneurs potentiels

#### **Prestations de l'expert-comptable**

---

- Définition des modalités de diffusion et notamment de l'engagement de confidentialité vis-à-vis de l'entreprise, de ses actionnaires et de ses conseils
- Dépôt de l'annonce de cession sur la bourse d'opportunités des experts-comptables, sous réserve d'un mandat du chef d'entreprise
- Diffusion du dossier de présentation aux tiers intéressés

#### **Moyens**

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)
- Modèle de mandat - dépôt d'annonce
- Modèle d'engagement de confidentialité
- Bourse d'opportunités des experts-comptables [www.experts-comptables.fr/transmission](http://www.experts-comptables.fr/transmission)
- Autres sources extérieures à la profession : outils mis en place par les différents acteurs intervenant sur le marché de la transmission d'entreprise, tels :
  - les Chambres de commerce et d'industrie,
  - les Chambres de métiers,
  - les groupements de repreneurs,
  - les banques d'affaires,
  - les sociétés de capital-risque,
  - les réseaux de rapprochement existants au plan local ou international

### Phase active / Etape 6

---

#### Présélection de repreneurs

#### Objectif :

- Effectuer une présélection de repreneurs sur la base de critères objectifs choisis avec le chef d'entreprise.

#### Prestations de l'expert-comptable

---

- Consultation des offres de reprise sur la bourse d'opportunités des experts-comptables
- Prise de contact avec les repreneurs potentiels, sous réserve d'un mandat du chef d'entreprise : repreneurs ayant déposé une offre adaptée sur la bourse ou repreneurs ayant demandé une mise en contact à partir de l'offre de cession déposée sur la bourse d'opportunités
- Etude de l'adéquation du profil des repreneurs, eu égard aux critères définis par le cédant et précisés dans la lettre de mission
- Présentation au cédant d'une sélection de repreneurs adaptés au profil prédéfini.

#### Moyens

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesetransmission.com](http://www.entreprisesetransmission.com)
- Modèle de mandat - prise de contact pour analyse du dossier

### Phase active / Etape 7

---

#### Participation aux négociations

#### Objectif :

- Assister et conseiller le chef d'entreprise dans la phase de négociation avec le repreneur, en liaison avec les autres conseils (avocats, notaires, intermédiaires ...)

#### Prestations de l'expert-comptable

---

- Préparation d'un argumentaire
- Participation aux réunions et assistance du chef d'entreprise

*Nb : il est à noter, conformément à la réglementation professionnelle applicable à la profession, que l'expert-comptable est autorisé à participer aux négociations aux côtés de son client. En revanche, toute démarche active de recherche d'acquéreur ou de cédant, ainsi que la négociation stricto sensu, sont prohibées.*

#### Moyens

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)

### Phase active / Etape 8

---

#### Participation à l'élaboration du protocole et des actes

#### Objectif :

- Matérialiser la transmission de l'entreprise, en participant à l'élaboration du protocole et des actes relatifs à la cession.

#### Prestations de l'expert-comptable

---

- Participation à la rédaction du protocole de cession
- Participation à la rédaction des actes

*Nb : La rédaction d'acte par un expert-comptable est autorisée sous réserve que l'acte soit l'accessoire direct de la prestation fournie, conformément à l'article 59 de la loi n°71-1130 du 31 décembre 1971 réformant les professions juridiques et judiciaires, modifiée par la loi n°90-1259 du 31 décembre 1990.*

*Ainsi la rédaction d'un protocole de cession ou d'une garantie de passif par un expert-comptable n'est pas répréhensible, mais la prudence veut que l'on fasse intervenir un juriste, d'une part, parce que la conception de tels actes requiert des compétences juridiques spécifiques et une expérience avérée en la matière, et d'autre part en raison du risque élevé de mise en cause ultérieure de responsabilité.*

#### Moyens

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)

### *Phase post-cession / Etape 9*

---

#### *Accompagnement du cédant post-cession*

#### **Objectif :**

- Assister le cédant dans la phase postérieure à la cession

#### **Prestations de l'expert-comptable**

---

- Suivi des éventuelles clauses d'earn out
- Accompagnement du cédant en cas de mise en œuvre des clauses de garantie d'actif et de passif
- Planification financière personnelle du cédant (PFP)

#### **Moyens**

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)
- Observatoire de la CCEF sur la transmission d'entreprise non cotées [www.ccef.net](http://www.ccef.net)
- Méthodologie PFP développée par le Conseil supérieur.

## **5.2 Accompagnement du repreneur**

---

### Phase préalable / Etape 1

---

#### *Prise de connaissance du projet de reprise et définition de l'étendue de la mission*

#### Objectifs :

- Apprécier les capacités et la volonté du repreneur
- S'assurer de l'adaptation du profil de ce dernier à ses ambitions
- Analyser l'étendue et les conditions de la mission

#### Prestations de l'expert-comptable

---

- Analyse des motivations réelles du repreneur, de ses capacités et des moyens financiers dont il dispose. Cette analyse, qui peut être conduite de manière informelle, doit notamment couvrir les différents aspects suivants :
  - les objectifs du repreneur  
(*accroissement de part de marché, diversification, activité complémentaire, placement financier, recherche d'un poste de dirigeant ...*),
  - sa situation personnelle,
  - l'équilibre souhaité entre vie privée et vie professionnelle,
  - son goût du risque,
  - son aptitude à prendre des décisions,
  - les fonds immédiatement disponibles,
  - les autres moyens financiers,
  - les contraintes géographiques,
  - le revenu minimum attendu,
  - ses compétences dans les domaines économique, comptable, fiscal, social, financier ...
  - etc ...
- Définition de l'étendue de la mission et de ses conditions financières
- Proposition d'une lettre de mission d'accompagnement.

#### Moyens

---

- Questionnaire d'entretien
- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)
- Lettre de mission d'accompagnement du repreneur

### Phase préalable / Etape 2

---

#### *Aide à la définition de cibles*

#### **Objectif :**

- Aider le repreneur à définir les cibles susceptibles de l'intéresser

#### **Prestations de l'expert-comptable**

---

- Etablissement du profil « type » de cibles pouvant répondre aux objectifs du repreneur, à partir de l'analyse réalisée à l'étape précédente.  
Ce profil « type » sera défini à partir de différents critères tels que le secteur d'activité recherché, le métier précis, la région souhaitée, la taille de l'entreprise (tranches de CA / effectif), la fourchette de prix, le seuil à ne pas dépasser, la rentabilité attendue ...

*Nb : Il est utile d'annexer la liste de ces différents critères à la lettre de mission, afin d'éviter toute contestation ultérieure.*

#### **Moyens**

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)
- Fiche « profil type »

### Phase active / Etape 3

---

#### Diffusion de l'offre

#### Objectif :

- Diffuser l'offre de reprise à l'attention des cédants

#### Prestations de l'expert-comptable

---

- Définition des modalités de diffusion
- Dépôt de l'annonce de reprise sur la bourse d'opportunités des experts-comptables, sous réserve d'un mandat du chef d'entreprise

#### Moyens

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)
- Bourse d'opportunités des experts-comptables
- Autres sources extérieures à la profession : outils mis en place par les différents acteurs intervenant sur le marché de la transmission d'entreprise, tels :
  - les Chambres de commerce et d'industrie,
  - les Chambres de métiers,
  - les groupements de repreneurs,
  - les banques d'affaires,
  - les sociétés de capital-risque,
  - les réseaux de rapprochement existants au plan local ou international
- Modèle de mandat - dépôt d'annonce

### Phase active / Etape 4

---

#### Présélection de cibles

#### Objectif :

- Effectuer une présélection de cédants sur la base de critères objectifs choisis avec le repreneur

#### Prestations de l'expert-comptable

---

- Consultation des offres de cession sur la bourse d'opportunités des experts-comptables correspondant aux critères définis par le repreneur
- Prise de contact, sous réserve d'un mandat du repreneur, avec les cédants dont les offres sont susceptibles de correspondre à ces critères
- Formalisation des engagements de confidentialité
- Etude de l'adéquation des entreprises à céder, eu égard aux critères définis par le repreneur et précisés dans la lettre de mission
- Présentation au repreneur d'une sélection d'entreprises à céder correspondant au profil défini.

#### Moyens

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)
- Bourse d'opportunités des experts-comptables [www.experts-comptables.fr/transmission](http://www.experts-comptables.fr/transmission)
- Modèle de mandat - prise de contact pour analyse du dossier
- Modèle d'engagement de confidentialité

### Phase active / Etape 5

---

#### *Participation à la rédaction de la lettre d'intention*

##### Objectif :

- Préciser au cédant les intentions du repreneur et le cadre des négociations futures.

##### Prestations de l'expert-comptable

---

- Participation à la rédaction de la lettre d'intention

Cette lettre rappellera notamment le caractère non contractuel de la démarche du repreneur, les conditions préalables à tout accord contractuel, les conditions relatives aux prix de la transaction, et la nécessité d'une condition de garantie.

Cette lettre comprendra notamment :

1. La proposition d'acquisition : *quoi, quand, à quel prix, calendrier...*
2. Les conditions suspensives à la réalisation de l'opération : *résultat de l'audit d'acquisition, garanties, obtention d'un crédit ... en évitant les clauses potestatives,*
3. Les conditions supplémentaires nécessaires à l'acquisition : *démission ou au contraire accompagnement du dirigeant ...*

*Nb : A l'instar de la rédaction du protocole de cession, il est recommandé à l'expert-comptable de faire intervenir un juriste, d'une part, parce que la conception de tels actes requiert des compétences juridiques spécifiques et une expérience avérée en la matière, et d'autre part en raison du risque de mise en cause ultérieure de responsabilité.*

##### Moyens

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)

**Phase active / Etape 6**

---

**Réalisation de l'audit d'acquisition ou « due diligences »****Objectifs :**

- Valider l'ensemble des éléments contenus dans le dossier de présentation, mesurer la probabilité de réalisation des performances annoncées et analyser l'intérêt de l'opération en regard de la stratégie et des moyens du repreneur.

**Prestations de l'expert-comptable**

---

- Réalisation d'un audit d'acquisition ou « due diligences », portant notamment sur les points suivants :
  - le marché,
  - les produits,
  - l'organisation commerciale et le service après-vente,
  - les ressources humaines,
  - le bureau d'études,
  - la production,
  - la situation patrimoniale,
  - la protection de l'entreprise face aux risques,
  - etc...

La valeur ajoutée de cet audit permet d'expliquer in fine la différence entre la valeur de l'entreprise, telle qu'elle résulte de son actif net comptable, et le prix finalement payé. Elle justifie en quelque sorte le « goodwill » ou le « badwill » qui résultera de la transaction finale.

- Emission d'un rapport d'audit

**Moyens**

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)
- Ouvrage du Conseil Supérieur de l'Ordre intitulé « La transmission d'entreprise : missions d'accompagnement et d'audit » - Dunod / ECM - édition 2003.
- Modèle indicatif de rapport

*Nb : Deux particularités doivent être prises en compte pour l'établissement de ce rapport :*

*« Les informations reçues (de la cible, de tiers ou de l'acquéreur) ne seront pas vérifiées par l'expert-comptable qui, dans son rapport, n'exprimera aucune opinion et ne donnera aucune assurance quant à leur exactitude ou leur exhaustivité.*

*La nature et l'étendue des travaux demandés ne sont pas celles d'un audit comptable et financier ; en conséquence, ce rapport émis ne donnera pas le même niveau d'assurance qu'un tel audit ou ne donnera pas d'assurance du tout. En d'autres termes, et pour que nul ne l'ignore, l'expert-comptable doit rappeler que le rapport n'est pas destiné à exprimer une opinion sur les comptes individuels ou consolidés de la cible. »*

### Phase active / Etape 7

---

#### Participation aux négociations

##### Objectif :

- Assister et conseiller le repreneur dans la phase de négociation avec le cédant, en liaison avec les autres conseils (avocats, notaires, intermédiaires ...)

##### Prestations de l'expert-comptable

---

- Préparation d'un argumentaire
- Participation aux réunions et assistance du repreneur

*Nb : il est à noter, conformément à la réglementation professionnelle applicable à la profession, que l'expert-comptable est autorisé à participer aux négociations aux côtés de son client. En revanche, toute démarche active de recherche d'acquéreur ou de cédant, ainsi que la négociation stricto sensu, sont prohibées.*

##### Moyens

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)

### Phase active / Etape 8

---

#### *Ingénierie juridique, fiscale et financière*

#### **Objectif :**

- Réaliser le montage juridique et financier de l'opération de reprise

#### **Prestations de l'expert-comptable**

---

- Définition de la stratégie du repreneur :
  - personne physique : l'entreprise sera l'outil de travail du repreneur et le montage devra permettre de prélever les résultats futurs pour financer la reprise
  - personne morale : le montage devra permettre de faciliter l'intégration de l'entreprise dans l'entreprise ou le groupe d'entreprise préexistant
  - spéculation : le montage devra permettre la revente à court ou moyen terme avec optimisation fiscale des plus-values
- Etude des possibilités de financement de l'acquisition : ressources personnelles du repreneur, auto-financement, appel public à l'épargne ...
- Analyse des incidences fiscales des différentes stratégies envisagées
- Conseils pour le choix final du montage de l'opération : acquisition d'éléments d'actifs, acquisition de titres en direct ou via un holding, fusion, scission, apports partiels d'actif ...

#### **Moyens**

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)

### Phase active / Etape 9

---

#### Participation à l'élaboration du protocole et des actes

##### Objectif :

- Matérialiser la transmission de l'entreprise, en participant à la rédaction du protocole et des actes relatifs à la cession.

##### Prestations de l'expert-comptable

---

- Participation à la rédaction du protocole de cession
- Participation à la rédaction des actes adaptés

*Nb : La rédaction d'acte par un expert-comptable est autorisée sous réserve que l'acte soit l'accessoire direct de la prestation fournie, conformément à l'article 59 de la loi n°71-1130 du 31 décembre 1971 réformant les professions juridiques et judiciaires, modifiée par la loi n°90-1259 du 31 décembre 1990.*

*Ainsi la rédaction d'un protocole de cession ou d'une garantie de passif par un expert-comptable n'est pas répréhensible, mais la prudence veut que l'on fasse intervenir un juriste, d'une part, parce que la conception de tels actes requiert des compétences juridiques spécifiques et une expérience avérée en la matière, et d'autre part en raison du risque élevé de mise en cause ultérieure de responsabilité.*

##### Moyens

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)

### *Phase post-reprise / Etape 10*

---

#### *Accompagnement du repreneur post-reprise*

#### **Objectif :**

- Assister le repreneur dans la phase postérieure à la reprise

#### **Prestations de l'expert-comptable**

---

- Suivi des éventuelles clauses d'earn out
- Suivi des clauses de garantie d'actif et de passif et mise en œuvre, le cas échéant
- Assistance du repreneur dans la préparation des nouvelles orientations stratégiques
- Réorganisation administrative et comptable de l'entreprise
- Proposition d'une mission liée aux comptes annuels de l'entreprise (présentation / examen limité /audit)

#### **Moyens**

---

- Base de références sur la transmission d'entreprise [www.entreprisesettransmission.com](http://www.entreprisesettransmission.com)
- Observatoire de la CCEF sur la transmission d'entreprises non cotées [www.ccef.net](http://www.ccef.net)
- Lettre de mission liée aux comptes annuels

## **Les engagements de l'expert-comptable dans le cadre des missions spéciales d'accompagnement du cédant et du repreneur**

### **Dans le cadre des missions spéciales d'accompagnement du cédant et du repreneur, l'expert-comptable s'engage à :**

1. Répondre au chef d'entreprise, dans un délai maximum de 72 heures suivant sa sollicitation.
2. Examiner avec lui, dans la confidentialité la plus totale, son projet de cession ou de reprise.
3. Apporter au chef d'entreprise un appui critique mais constructif sur l'ensemble de son projet.
4. Recenser ses besoins en matière de prestations de conseil dans le cadre de ce projet.
5. Définir précisément les modalités de l'accompagnement, dans une lettre de mission signée par les deux parties, comprenant : le coût des différentes prestations, les délais d'intervention, et le ou les interlocuteurs qualifiés en fonction des compétences requises.
6. L'orienter, le cas échéant, vers un autre organisme ou intervenant pouvant répondre de façon plus adaptée à ses besoins.
7. Consulter les bases de données concernant la transmission, notamment celle du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, pour mieux informer le chef d'entreprise sur les éventuelles particularités.