

Les CCI Paris Ile-de-France accompagnent la Transmission d'entreprise

Transmettre son entreprise

Les bonnes questions



Chambre de
Commerce
et d'Industrie
de l'Essonne



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS



CCI

Chambre de commerce et d'industrie
Versailles Val-d'Oise / Yvelines

En Île-de-France, 99 000 entreprises de moins de 50 salariés hors commerce de détail, sont ou seront concernées par la transmission dans les quinze prochaines années. Cela représente environ 730 000 emplois.

Les enjeux sont importants tant en termes de maintien des savoir-faire et des compétences qu'en termes d'emplois et de dynamisme du tissu économique.

Les Chambres de Commerce et d'Industrie de Paris - Île-de-France se sont constituées en un réseau « Passer le relais » pour accompagner plus efficacement cédants et repreneurs dans leurs démarches.

En 2005, les CCI de Paris - Île-de-France se mobilisent et vont plus loin. Elles mettent à votre disposition ce guide d'information, un site Internet www.passerlerelais.fr, un réseau de professionnels qualifiés qui se sont engagés à vous aider tout au long de vos démarches. Un dispositif régional accompagne les dirigeants d'entreprises de 2 à 49 salariés, dans l'industrie, le négoce, le BTP et les services aux entreprises, à la transmission de leur société, des premières réflexions à la mise en relation puis à la cession.

CHIFFRES CLÉS

DU RESEAU

- 1 réseau régional
- 1 site Internet régional : www.passerlerelais.fr
- 1 magazine régional et un bulletin d'opportunités d'affaires
- 50 réunions techniques organisées par an
- 320 cédants en portefeuille
- 1 050 repreneurs qualifiés en portefeuille
- 1 100 mises en relation effectuées
- 100 cessions accompagnées par an (représentant environ 1 200 emplois)

Transmettre

Il est possible qu'aujourd'hui, vous ne vous sentiez pas concerné par la cession de votre entreprise. Il est néanmoins important que vous ayez quelques informations sur cette opération le plus tôt possible car elle aura à la fois un impact sur vous, votre famille, vos salariés et votre entreprise. Il vous faut donc l'anticiper.

Ainsi, plus vous réfléchirez à la transmission de votre entreprise en amont, mieux elle se déroulera. Les professionnels recommandent de préparer la cession trois à cinq ans avant l'échéance.

Ce guide vous présente les étapes de ce passage de relais. Il n'est pas exhaustif mais il vous permettra de comprendre, concrètement, les points clés et le délai nécessaire à une préparation efficace. Vous y

trouverez des témoignages de chefs d'entreprise et de professionnels qui vous apporteront un éclairage pratique.

N'hésitez pas à consulter le volet destiné aux repreneurs (au verso) afin de vous familiariser avec leur démarche et leurs attentes.

Nous espérons que ce guide vous permettra de mieux appréhender les différentes problématiques et de réussir au mieux la transmission de votre entreprise.

Si vous avez besoins d'informations complémentaires, n'hésitez pas à vous connecter sur notre site Internet « Passer le relais », www.passerlerelais.fr, et à contacter les conseillers de notre réseau.

Bonne lecture

Le réseau « Passer le relais »

SOMMAIRE

1. Comment vous préparer à céder votre entreprise ?4
2. Mon entreprise est-elle prête à être cédée ?6
3. Comment optimiser fiscalement sa cession ?8
4. Comment connaître la valeur de son entreprise ?10
5. Comment faire savoir que je suis vendeur ?12
6. Quels sont les leviers de la négociation ?14
7. 10 conseils pour réussir sa cession16
8. Le forfait cédant17
9. Les contacts18

Comment vous préparer à céder votre entreprise ?

Pour tout dirigeant, la cession d'une entreprise est une opération stratégique qui ne s'improvise pas. Comme pour toute démarche importante, la première étape est la préparation. En effet, les répercussions de la transmission de votre entreprise sont multiples (changement de vie personnelle, impact sur le patrimoine du dirigeant, avenir des salariés...) et méritent une réflexion et une préparation rigoureuses.

Posez-vous les bonnes questions

Que vous soyez le créateur de votre entreprise, que vous en ayez hérité ou racheté à un tiers, la cession de votre entreprise, constitue un cap difficile à passer. En effet, il n'est pas toujours simple de laisser entre les mains d'un autre les clés de l'entreprise à laquelle on a consacré tant de temps, d'argent et d'énergie.

Vous avez réussi à développer et à rendre pérenne votre entreprise : il serait dommage qu'elle ne survive pas à votre départ et que vous ne transmettiez pas son savoir-faire. Il s'agit donc de se poser certaines questions qui, même si elles peuvent paraître anodines, sont en fait essentielles. Elles constituent le point de départ d'une bonne préparation à la cession de votre entreprise : Est-ce le bon moment pour céder mon entreprise ? Suis-je prêt(e) à

arrêter de travailler ou à changer d'activité ? A qui souhaiterais-je céder (membre de la famille, salarié, tiers extérieur, repreneur personnel, sociétés concurrentes, fournisseurs, clients, etc.) ? Quel est mon projet personnel après la cession et comment organiser ma vie en tant que «non-chef d'entreprise» ? Comment parler de la cession à mon entourage ? Quelle est la valeur de mon entreprise ? Suis-je bien entouré pour réfléchir à ce projet ?, etc.

Informez-vous et entourez-vous de professionnels

Cette phase de réflexion est fondamentale, n'hésitez pas à y consacrer du temps et à vous entourer de professionnels. Attention cependant, vos conseils habituels ne sont pas nécessairement les bons interlocuteurs. La transmission d'une entreprise est un métier bien spécifique, tous les

professionnels de l'entreprise ne sont pas compétents dans ce domaine. Ils pourront en revanche vous orienter au mieux. N'hésitez pas à vous informer sur toutes les thématiques de la cession : les typologies d'entreprises recherchées par les repreneurs franciliens, l'évolution de la demande, les

Parole d'expert

Pascal MARIETTI

Conseiller Transmission d'entreprise à la CCIP - Délégation de Paris

« Notre premier travail est d'aider les cédants à bien anticiper, à optimiser le fonctionnement de leur entreprise, à rendre les choses claires et transparentes, à monter un dossier de présentation. Car les cédants ne sont souvent pas prêts sur le plan technique, fiscal mais aussi psychologique. »

Parole de cédant

« Après plus de quarante ans de travail, je pensais que je serais heureux de prendre ma retraite et n'ai donc pas envisagé ma vie après la vente de mon entreprise. En fait, ayant toujours beaucoup travaillé, je ne savais pas quoi faire de ce temps libre. Finalement, après avoir tourné en rond quelques mois et agacé ma famille, j'ai décidé de m'investir dans le cadre d'une association pour aider des créateurs et des repreneurs d'entreprise. Je travaille moins mais je suis toujours utile ! »

acteurs de la Transmission, les étapes de la cession, la fiscalité, les aspects juridiques, etc. Assistez à des réunions d'information, participez à des salons. Cela vous permettra d'avoir une vision d'ensemble sur le sujet et de partager vos questions

avec d'autres chefs d'entreprise. Enfin, maintenez une veille sur ces aspects car un vrai processus d'anticipation débute plusieurs années avant la cession et les conditions économiques et les lois peuvent évoluer pendant cette période.

Conclusion

Se préparer à remettre les clés de son entreprise à son successeur. Cela vous permettra d'offrir à votre entreprise le meilleur des repreneurs. Dans le cas contraire, vous risquez d'être sujet à des interrogations, des doutes qui peuvent remettre en cause l'issue même des négociations.

POINTS CLÉS

- Une majorité de repreneurs franciliens cherche une entreprise de 6 à 10, voire de 10 à 20 salariés. Si votre entreprise est de plus petite taille, peut-être pouvez-vous envisager de la faire grandir avant de la vendre ?
- La reprise par un salarié est moins risquée que par un tiers (1,5 fois plus de chance de réussite). L'un de vos salariés ne présente-t-il pas le potentiel pour diriger votre entreprise demain ?
- Êtes-vous sûr que votre entreprise, telle qu'elle est conçue aujourd'hui, peut vivre sans vous demain ?
- Idéalement, la transmission d'entreprise devrait être considérée comme un acte normal de gestion car une opportunité peut se présenter à vous à tout moment.

Mon entreprise est-elle prête à être cédée ?

La transmission d'entreprise est un acte de gestion qui vise deux objectifs différents :

- donner à l'entreprise les moyens de se vendre sur un marché difficile tout en garantissant sa pérennité ;
- réaliser votre capital au mieux.

Ces deux approches (gestion de l'entreprise et gestion du patrimoine personnel) sont interdépendantes et nécessitent une bonne anticipation afin de les optimiser.

Un diagnostic réaliste

Cette phase est très délicate : faire le point sur votre entreprise, en évaluer les forces et les faiblesses. Prenez en compte tout ce qui peut attirer des repreneurs et augmenter la valeur de votre entreprise (un système d'information performant, des procédures claires...). N'oubliez pas les éléments pouvant, a contrario, freiner un repreneur et diminuer la valeur de votre entreprise (une dépendance trop forte de l'entreprise au dirigeant par exemple).

Un focus sur votre patrimoine personnel vous permettra aussi d'anticiper l'intégration du fruit de la vente. Vous pourrez alors mettre en place votre « plan de pérennité » pour l'entreprise. Il comprend les actions à mener pour rendre votre entreprise attractive aux yeux d'un repreneur et celles permettant d'optimiser les conséquences fiscales et patrimo-

niales de l'opération. Il vous faudra établir le calendrier de ces étapes. La conception et la mise en œuvre d'un plan de transmission peuvent prendre plusieurs années. Vous pouvez d'ores et déjà prendre des mesures de sauvegarde : dispositions en faveur du conjoint, mesures de prévoyance et d'assurance en cas de décès ou d'invalidité (valable aussi pour les associés), provisions pour les charges futures...

Mise en conformité

Il vous faut analyser le mode de fonctionnement de votre entreprise : y a-t-il des procédures clairement établies ? Qui fait quoi au sein de la structure ? Les contrats commerciaux sont-ils signés ? Le droit du travail est-il scrupuleusement appliqué ? (Y a-t-il un délégué du personnel élu ?) La situation fiscale (TVA, taxe professionnelle, d'apprentissage...) et sociale (cotisations URSSAF,

Parole de cédant

« La croissance externe pour rendre mon entreprise plus attractive. »

« Il y a trois ans j'ai décidé que je devais préparer ma cession. J'ai recueilli de l'information sur ce que recherchaient les repreneurs. J'ai constaté que mon entreprise était un peu petite (comme bon nombre d'entreprises à céder) pour être vendue au mieux. J'ai donc décidé d'acquérir une société d'une taille voisine de la mienne dans une activité complémentaire. Aujourd'hui, l'entreprise rachetée est bien intégrée. Je me situe désormais sur le marché des PME qui répond mieux aux attentes des repreneurs. »

maladie, retraite) est-elle saine ? Les étapes du diagnostic doivent vous permettre de mettre à jour les forces comme les faiblesses, les opportunités comme les menaces et,

ainsi, vous permettre de réagir avant la vente. La répercussion en sera immédiate, l'entreprise sera plus saine, elle intéressera plus de repreneurs, vous pourrez vendre plus rapidement et au meilleur acheteur. Au-delà du diagnostic, vous êtes le mieux placé pour mettre votre entreprise sur les rails et en faire un véritable investissement à long terme pour le repreneur. Cela peut signifier : embaucher, former du personnel, réinvestir dans un outil de production plus performant, remettre à jour des contrats commerciaux qui avaient été renouvelés oralement, vérifier que vos fournisseurs sont toujours les plus compétitifs, effectuer une opération de croissance externe... Bref, mettre en œuvre toutes les actions qui vous permettront de mieux valoriser votre entreprise. Dans le jargon, on appelle cela « habiller la mariée » !

Parole d'expert

Bouchra ASSAQUI

Conseillère Transmission à la CCI Versailles – Yvelines – Val d'Oise

« Si vous le souhaitez, vous pouvez faire appel à un spécialiste qui vous aidera à établir le bilan de votre entreprise en toute objectivité. Il faut effectivement "préparer la mariée" mais ne pas essayer de dissimuler certaines faiblesses, surtout si elles peuvent être corrigées ! »

POINTS CLÉS

- N'oubliez pas d'adapter votre plan de pérennité au type de repreneur que vous avez choisi
- Réfléchissez à l'opportunité de dissocier l'immobilier de l'entreprise
- Transmettre une entreprise a un coût que vous devez prévoir et provisionner : audits, amélioration de l'outil de production, honoraires de professionnels... (avocats, experts-comptables, cabinets de rapprochement...).

Conclusion

Après 15, 20 ou 40 ans à la tête de votre entreprise, vous commencez à avoir envie de faire autre chose. Attention : vous devrez encore consacrer du temps et de l'énergie pour passer le relais dans les meilleures conditions. Une préparation bien anticipée peut prendre jusqu'à 5 ans.

Comment optimiser fiscalement sa cession ?

Le choix du repreneur (famille, management ou extérieur) est déterminant. Il doit intervenir tôt dans le processus de cession dans la mesure où il impacte le volet fiscal (et donc les conditions financières de la vente). La méthode de transfert de propriété varie en fonction de la nature du repreneur. Il faut être vigilant au passage de la fiscalité d'entreprise vers la fiscalité personnelle.

Deux catégories de fiscalité

La première catégorie aura un impact direct sur la fiscalité personnelle du chef d'entreprise et regroupe :

- l'impôt sur les plus-values professionnelles qui s'élève à 27 % (taux d'imposition réel comprenant en plus la CSG et la CRDS et concernant les plus-values à long terme pour les entreprises relevant de l'IR).
- Il est calculé à partir de la différence entre le prix de cession et le prix d'acquisition ;
- l'ISF : les parts sociales sont considérées comme des biens professionnels quand leur possesseur dirige l'entreprise. Elles sont exclues du calcul du patrimoine personnel dans la détermination de l'ISF. Mais, une fois le capital réalisé, ce dernier entre pleinement dans le calcul risquant ainsi d'assujettir le cédant à l'ISF.

La deuxième catégorie fiscale impacte la vente. En effet, dans le cadre d'une transmission, il faut s'acquitter de droits de mutation dont le taux est fonction de la forme juridique de l'entreprise. Ils sont à la charge de l'acquéreur.

Quelles réponses ?

La plus-value est liée à la nature de la cession. Les réponses à apporter sont donc différentes. Ainsi, dans le cadre d'une donation familiale avec réserve d'usufruit, vous pouvez rester en fonction le temps de la préparation à la relève tout en atténuant la charge liée à la plus-value une fois la cession complète opérée. La plus-value sera alors calculée de la manière suivante : prix de cession moins valeur retenue pour les droits de donation. En espaçant peu la donation et la cession complète, la plus-value sera quasi nulle.

Les droits de mutation peuvent aussi être atténués. On peut ainsi envisager de passer d'une SARL à une SA à condition d'anticiper suffisamment et d'avoir les moyens de le faire. Les taux applicables entre la SARL et la SA sont fondamentalement différents. Il ne faut pas oublier les contraintes structurelles que représente une telle

Parole de repreneur

« La croissance externe pour rendre mon entreprise plus attractive. »

« J'ai eu la chance de trouver une entreprise qui me plaisait et avec un dirigeant qui avait bien préparé son départ. Et heureusement ! Car, en transformant son SARL en SA cinq ans avant la cession, non seulement il m'a fait économiser des droits de mutation mais cela lui a permis de faire une grande remise à plat de son entreprise pour cette transformation. Que des bénéfices ! »

Parole d'expert

Nicolas BARBET-MASSIN

Conseiller Transmission à la CCIP –
Délégation de Seine-Saint-Denis

« Ne faites pas l'économie d'un expert sur cette question, de substantielles économies peuvent être en jeu ! Étudiez ce point très en amont car si vous devez, par exemple, changer la forme juridique de votre entreprise ou dissocier l'immobilier, cela nécessite un peu de temps et il y a certaines opérations qu'il vaut mieux ne pas réaliser quelques mois avant la cession au risque de s'attirer les foudres de l'administration fiscale. »

transformation (7 associés minimum, le gérant s'il était majoritaire changera de régime social en devenant président de SA...).

Enfin, de nombreux produits financiers permettent d'investir tout en sortant le capital du calcul du patrimoine. Il est alors possible de neutraliser les limites d'assujettissement à l'ISF. Ces réponses ne sont pas représentatives de l'ensemble des montages. Des solutions existent mais leur mise en œuvre implique une préparation en amont.



Conclusion

La fiscalité ne doit pas conditionner la cession. La meilleure vente ne s'effectue pas en retenant la solution permettant de se soustraire un maximum d'impôts. La fiscalité dépend toujours d'un contexte, seuls des spécialistes sauront vous conseiller un montage optimisé.

POINTS CLÉS

Ne pas oublier les taxes incombant au repreneur : le prix de la cession pourrait ainsi être revu à la hausse. Les taux (loi de finances 2005) :

- ISF : à partir de 732 000 € de patrimoine
- Plus-value professionnelle : 27 %
- Droit de mutation SARL : 4,8 %
- Droit de mutation SA : 1 % dans la limite de 3 049 €
- Plus-value immobilière : 27 %

Comment connaître la valeur de son entreprise ?

Il n'est pas rare que le chef d'entreprise soit déçu du résultat de l'évaluation s'il le compare à toutes ses années de labeur. Or, le repreneur n'achète ni l'histoire de votre entreprise ni le travail que vous avez effectué mais un potentiel de développement. La valeur calculée de votre entreprise sera différente du prix de vente (à la hausse comme à la baisse), il résultera d'une rencontre entre une offre et une demande.

La collecte d'information

L'évaluation consiste avant tout à analyser les points forts et les points faibles : elle représente 20 % d'arithmétique pour 80 % d'économique. Pour la partie arithmétique, vous devez remettre au professionnel qui réalisera ce travail tous les documents comptables et fiscaux dont il a besoin (liasses et annexes). Il retraitera alors certaines de ces informations avant de choisir la méthode de calcul la plus pertinente et de l'appliquer.

Pour la partie économique, il s'agit d'introduire des éléments immatériels pour corriger le calcul mathématique. Votre conseil aura alors besoin d'informations sur le marché de votre entreprise (*régional, international, saisonnier, influencé par quelques leaders...*), son potentiel de développement, sur vos produits, vos clients

(quelle est la répartition entre clients et prospects, quelle est la part de marché de l'entreprise, B to B ou B to C...), sur les produits concurrents (qui sont les concurrents et leurs produits), sur l'évolution de la législation le cas échéant, sur vos salariés (hommes clés ou pas, risque de départ...), sur la stratégie de l'entreprise, ses méthodes de travail, les outils de travail et leur taux d'utilisation, sur l'historique de l'entreprise, l'actionariat le cas échéant, son environnement.

Vous devrez également lui remettre vos documents juridiques (contrats commerciaux, contrats de travail, litiges, baux...). La collecte de ces éléments vous servira au moment où vous voudrez mettre votre entreprise en vente. Par ailleurs, pour réaliser votre plan de pérennité, vous devez être en possession d'une partie de ces données.

Parole d'expert

Fara RAZANAJATOVO

Conseiller Transmission à la CCIP – Délégation du Val de Marne

« 20 % d'arithmétique, 80 % de diagnostic. Une évaluation consiste avant tout à analyser les points forts et les points faibles : elle représente 20 % d'arithmétique pour 80 % d'économique. On dénombre plus de 200 méthodes d'évaluation et il n'y en a pas une universelle. Le choix des méthodes et leur pondération résultent de l'analyse économique et de la problématique liée à l'entreprise. »

Approche patrimoniale ou financière

Deux approches sont envisageables. Elles ne peuvent ni couvrir tous les métiers, ni toutes les situations économiques, ni toutes les spécificités du mode de gestion et de management.

Approche patrimoniale

Elle vise à déterminer la valeur de marché du patrimoine de l'entreprise. Pour ce faire, on prend en compte les éléments patrimoniaux (ceux du bilan) en les retraitant. Il existe souvent des écarts entre la valeur nette comptable et la valeur économique (ex. : valeur de l'immobilier ou du stock).

Une fois les éléments du bilan réévalués, la différence entre actif et passif détermine l'actif net corrigé.

Parole de cédants

« C'est important de faire évaluer son entreprise pour se donner une idée et surtout mieux discuter avec le repreneur, même si au final, on se rend compte que, entre la valeur et le prix de vente, il y a une différence. Pour ma part, j'ai vendu deux fois moins que l'évaluation parce que l'activité de mon entreprise n'intéressait pas les hommes repreneurs ! les repreneurs personnes physiques. J'en ai fait part à un de mes fournisseurs avec lequel j'entretenais une relation de travail de dix ans, un ami presque. Il souhaitait effectivement s'agrandir mais il n'arrivait pas à se décider. L'occasion se présentant, il a tout de suite manifesté de l'intérêt pour mon entreprise et on a trouvé un terrain d'entente très rapidement. »

Approche financière

Elle permet de déterminer la valeur de l'entreprise par rapport à son marché. Il s'agit ici de déterminer la capacité actuelle et future de l'entreprise à générer des bénéfices en prenant en compte les évolutions donc, le rendement qu'elle génèrerait.

Conclusion

L'évaluation d'une entreprise se fait à un moment «T», en tenant compte de la situation actuelle et du potentiel envisagé à ce moment. Cela peut créer un décalage entre les prix du marché et celui de l'évaluation.

Le repreneur achète un futur qui lui assurera un moyen d'existence et un retour sur investissement. De nombreux éléments supplémentaires, accessoires du prix, vont venir se greffer à l'évaluation au moment de la négociation (garanties, fiscalité...) prêtez-y attention.

POINTS CLÉS

- Ce n'est pas le dirigeant qui est évalué mais l'entreprise
- Idéalement, vous devriez réaliser deux évaluations : une première au moment des diagnostics puis une seconde, plus approfondie, après la mise en œuvre du plan de pérennité qui servira de base à vos négociations avec les repreneurs.

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.

Ce dossier est bien entendu confidentiel (vous pouvez toutefois le résumer dans une fiche anonyme plus « grand public » distribuée à tous les candidats). Mais il doit être le plus exhaustif possible : 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. Par ailleurs, plus vous mettez d'éléments par écrit, plus la négociation se déroulera facilement. En effet, 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.

Les canaux de vente

Le canal de vente le plus adapté dépend de la taille de votre entreprise, de son secteur d'activité, de la structure du marché... On ne met pas en vente une SSII comme une entreprise de transport international. Voici cependant quelques pistes.

Famille et entourage

Votre famille et votre entourage doivent être rapidement avertis de vos projets de transmission.

En revanche, vous devez les prévenir du niveau de confidentialité qu'ils doivent maintenir autour de cette information.

Parole de cédants

« Un réseau pour faire savoir que nous sommes cédants »

« Vieillir... est un mal dont malheureusement on ne peut guérir et tout chef d'entreprise atteint de ce mal sournois, s'il veut la pérennité de son entreprise doit, un jour, après bien des atermoiements, se décider à céder ce petit bijou dont il s'occupe depuis des années, qui a fait l'objet de tous ses soins et a occupé beaucoup de ses loisirs.

Heureusement, il y a le réseau Passer le relais dont les conseillers vous reçoivent, vous écoutent, viennent voir votre entreprise pour essayer de trouver le meilleur candidat à la reprise. Après l'étude de vos bilans et plusieurs rencontres, très vite des candidats nous sont présentés... mais qu'il est difficile de choisir celui qui poursuivra le travail accompli. »

Salariés

Vous seul pouvez décider à quel moment vous devez informer vos salariés. Vous seul pouvez évaluer si l'un d'entre eux peut être un bon repreneur. Si vous faites le choix de vendre à l'un de vos salariés, il peut être recommandé de prévenir tout le personnel de votre choix car l'information circulera, que vous le vouliez ou non.

Clients, fournisseurs, banquiers

Là encore, de nombreux paramètres sont à prendre en considération et il n'y a pas de règle unique. La qualité de la relation que vous entretenez avec ces interlocuteurs est dépendant le premier critère de décision.

Fédérations et syndicats professionnels

Certaines fédérations ou syndicats proposent un accompagnement de leurs adhérents ainsi qu'une bourse d'opportunités d'affaires. D'autres fonctionnent par « bouche-à-oreille ». D'autres ne proposent rien... Cela est très variable.

Les acteurs consulaires et associatifs

Le réseau « Passer le relais », les Chambres de Métier et l'association Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA) sont à votre disposition pour de l'accompagnement et de la mise en relation.

Les acteurs privés

Ils sont nombreux : cabinets de rapprochement, experts-comptables, avocats, notaires, banques.

Tous peuvent potentiellement vous présenter des repreneurs. Il faut les connaître et les choisir en fonction de leurs compétences respectives.

Conclusion

«Savoir faire savoir» que l'on est vendeur permet de se mettre pleinement dans la peau du cédant. Il ne faut pas trop anticiper car il faut pouvoir assumer ce positionnement en tant que vendeur. Mais, il ne faut pas non plus attendre le dernier moment, car c'est une fois que l'on est identifié comme tel que l'on avance.

POINTS CLÉS

- Prendre contact avec sa CCI le plus en amont possible. Les conseillers sont à votre disposition dès le stade de la réflexion et des premiers questionnements.
- Un dossier de présentation de l'entreprise est très utile pour faciliter la communication avec les repreneurs. Simple mais bien structuré et argumenté, il peut parfaitement être réalisé par le chef d'entreprise avec l'aide de son conseiller.
- Adaptez votre dossier aux profils des repreneurs potentiels : les candidats – personne physique ou personne morale, membre de la famille ou salarié de l'entreprise – n'ont pas tous besoin des mêmes informations.

Parole d'expert

Thierry RAMON Conseiller Transmission à la CCIP – Hauts de Seine
« Comme pour de la recherche d'emploi, il existe un marché "ouvert" et un marché "caché" de la transmission d'entreprise. Le premier est celui donnant lieu à parution d'une annonce anonyme dans une bourse d'opportunités, le second – de loin le plus important – est celui des transactions ne donnant lieu à aucune publicité, basé sur le relationnel et l'approche directe. »

Quels sont les leviers de la négociation ?

La négociation est l'une des dernières étapes mais elle est sûrement la plus délicate. En effet, il s'agit de négocier avec le repreneur le prix de cession mais aussi les conditions de la cession qui peuvent constituer des éléments très importants de l'accord final. Il s'agit, surtout, du moment à partir duquel, si ce n'est déjà fait, des liens vont s'établir entre le cédant et le repreneur et où une vraie relation de confiance doit naître.

Earn-out et crédit-vendeur

Certains leviers de négociation concernent directement le prix de cession. Ainsi, le vendeur peut accepter un règlement partiel du prix dont une partie devient révisable et indexée sur les performances futures.

On parle alors de « révision de prix » ou clause « d'earn-out ». Les parties peuvent aussi s'accorder sur un prix dès la signature du protocole et le cédant peut accepter qu'une partie de ce prix fasse l'objet d'un versement ultérieur par le repreneur. On parle en ce cas de « crédit-vendeur ». Ces clauses sont particulièrement pertinentes lorsque la période d'accompagnement est assez longue (un an et plus) ou lorsque le prix demandé par le cédant est manifestement élevé. Elles ont l'avantage de rassurer le repreneur et les financiers sur la confiance du vendeur dans son entreprise et sa continuité. En effet,

celui-ci reste financièrement impliqué après la cession, n'ayant pas récupéré l'intégralité des fruits de la vente. Ainsi, elles permettent de boucler des montages financièrement tendus. Mais elles comportent aussi, pour le vendeur, le risque de ne pas être payé intégralement si la reprise échoue. C'est pourquoi les conditions de ce type de clause doivent être étudiées et négociées avec soin : modes de calcul, résolution des litiges éventuels, durée, etc. pour la clause de

variation de prix ; montant, durée, garantie, taux d'intérêt, etc. pour le crédit-vendeur. Ces clauses doivent donc être rédigées par un professionnel avec la plus grande attention.

Prise de participation dans le holding de reprise

Vous pouvez proposer au repreneur de vous céder une participation dans le holding de reprise qu'il va constituer

Parole d'expert

Jean-Luc EBEL Conseiller Transmission à la CCI Essonne

« Après avoir préparé votre entreprise, constitué votre dossier de présentation et collecté le maximum d'informations sur votre interlocuteur, vous allez aborder cette phase décisive. Il est indispensable de lister tous les points à débattre. Chaque point doit faire l'objet d'une négociation particulière et c'est la somme des accords successifs qui constituera l'accord final. Ne vous lancez pas seul dans cette opération ! A ce stade, l'assistance d'un conseil est absolument nécessaire dans la mesure où de nombreux aspects fiscaux, juridiques et financiers devront également être abordés. »

pour racheter votre entreprise. Cela améliorera la confiance de ses partenaires financiers et réduira son endettement. Pour vous, cela peut constituer un excellent placement avec une sortie garantie à moyen terme.

Trésorerie

Le sort de la trésorerie de l'entreprise fait souvent l'objet de discussions délicates. Lorsque celle-ci est importante, voire excédentaire, le cédant souhaite la récupérer partiellement ou totalement. Le repreneur peut y trouver son compte puisqu'une trésorerie élevée implique un financement global de l'acquisition plus important. Mais il faut veiller à ne

pas fragiliser la situation financière de l'entreprise et tenir compte de l'impact fiscal de ces prélèvements.

Accompagnement

Les conditions de l'accompagnement sont aussi très importantes : Quelle durée ? Quelle rémunération ? Quel statut ? Autant de questions à aborder bien en amont d'une signature. Ainsi un cédant n'ayant pas encore atteint l'âge légal pour percevoir une retraite à taux plein peut désirer rester salarié de la société jusqu'à y prétendre. Ou souhaiter – ce qui est possible en respectant certaines conditions – cumuler une activité de conseil indépendant pour son repreneur avec un statut de retraité.

POINTS CLÉS

- Signez une lettre d'intention avec le repreneur avant les négociations
- Si l'écart entre le prix demandé et celui proposé par le repreneur est supérieur à 20 %, cela signifie souvent que l'une des deux parties occulte des éléments ou s'appuie sur des informations non fiables
- Faites attention aux contrats de garanties qui mettent l'acheteur à l'abri des mauvaises surprises mais peuvent avoir des retombées très concrètes sur vous
- Pendant les négociations, le repreneur va effectuer les audits d'acquisition. Vous avez alors une obligation générale d'information et devez mettre toutes les pièces nécessaires à la disposition du repreneur ou de son conseil

Conclusion

Si vous êtes tenté de laisser votre conseil ou intermédiaire seul pendant la phase de négociation, rappelez-vous que, pour prendre votre décision finale, vous aurez besoin de vous sentir en confiance avec le repreneur, vous devez donc être présent pendant cette phase.

Parole de repreneurs

« Avant de faire une proposition, j'ai beaucoup travaillé le projet. J'ai eu la chance de pouvoir m'appuyer sur un dossier de présentation clair et précis. Cela n'a pas empêché la négociation d'être longue (plus de six mois) et difficile. Le plus gros problème : faire comprendre au cédant comment nous avions valorisé son entreprise. Heureusement, mon conseil (un intermédiaire spécialisé) m'a beaucoup aidé.

Nous avons fait notre proposition de prix tout en douceur, comme une démonstration : nous faisons apparaître les moins-values selon des critères de calcul précis, annoncés dès le début de la négociation. J'en garde malgré tout le souvenir d'une période stressante : en cas d'échec, cela représentait beaucoup de temps perdu. Un temps pendant lequel le compteur tourne ! »

10 conseils pour réussir sa cession

- ★ **Anticipez :**
Une cession se prépare 3 à 5 ans en amont.
- ★ **Soyez sûr de votre décision de vendre et de vos motivations :**
Vos démarches en seront simplifiées.
- ★ **Ayez un regard objectif sur votre entreprise :**
Un examen critique permet de mieux préparer son entreprise à la vente.
- ★ **Informez et préparez votre entourage :**
Il existe peut-être un candidat à la reprise parmi vos proches. Par ailleurs, la cession de votre société implique un changement de vie et aura un impact sur vous et sur vos proches.
- ★ **Informez-vous :**
De nombreuses sources d'information et réseaux existent.
- ★ **Entourez-vous :**
Des experts (avocats, experts-comptables, conseils) et des réseaux peuvent vous accompagner à toutes les étapes.
- ★ **Faites évaluer votre société en toute indépendance par un tiers extérieur :**
Une sur-valorisation de votre société pourra vous faire perdre plusieurs mois dans le processus de cession.
- ★ **Communiquez, ne restez pas caché :**
Le marché ouvert de la transmission donne de bons résultats.
- ★ **Analysez plusieurs dossiers et multipliez les rencontres avec les repreneurs :**
Parmi les repreneurs potentiels, se trouve votre successeur, trouvez-le.
- ★ **Consacrez du temps aux candidats et faites-leur rapidement connaître vos décisions :**
Le processus pour un repreneur est long, 12 à 18 mois, faites lui gagner du temps.

Le forfait cédant

- ★ **Orientation et entretien individuel**
Votre conseiller vous oriente dans vos démarches, vos réflexions, que votre projet de cession soit proche ou à long terme et vous informe sur les différentes étapes à mener. Tout au long du processus, la confidentialité de votre démarche est assurée.
- ★ **Mise en relation**
Vous êtes averti dès qu'un repreneur s'intéresse à votre offre. Dans le cas où vous l'acceptez, vous êtes mis en relation avec le(s) repreneur(s) sélectionné(s) afin de le(s) rencontrer, à votre convenance. Grâce à votre accès privé sur le site, vous pouvez programmer des alertes qui vous informent dès qu'une annonce correspondant à vos critères de recherche est mise en ligne. Vous pouvez alors télécharger la fiche de présentation des repreneurs dont l'annonce répond à vos critères de recherches. Si vous souhaitez aller plus avant et si le repreneur donne son accord, ses coordonnées vous seront transmises.
- ★ **Visite de l'entreprise, diagnostic**
Votre conseiller Transmission se déplace dans votre entreprise pour établir un diagnostic et étudier la faisabilité de votre projet de cession, en toute confidentialité. A partir des éléments que vous lui fournissez, il rédige, avec vous, une fiche de présentation anonyme de votre entreprise qui sera communiquée aux repreneurs intéressés.
- ★ **Abonnement annuel au magazine du réseau « Passer le relais »**
Le magazine du réseau vous apporte information, conseils et actualités. Il vous sera envoyé 5 fois par an.
- ★ **Publication d'une annonce**
Une annonce rédigée avec l'aide de votre conseiller est diffusée anonymement dans le bulletin d'opportunités d'affaires du réseau « Passer le relais », sur le site Internet www.passerlerelais.fr et éventuellement sur les supports des partenaires du réseau. A tout moment, en vous connectant sur votre espace privé du site Internet ou en contactant votre conseiller, vous pouvez modifier cette annonce et savoir combien de fois la fiche de présentation de votre entreprise a été téléchargée.
- ★ **Accès à des réunions thématiques**
Des réunions d'information vous sont proposées sur tous les aspects de la transmission d'entreprise (préparer la transmission d'une entreprise, évaluation financière de l'entreprise, protocole d'accord et garantie de bilan etc...).

Prestations

ADHÉSION

Une année d'adhésion : 600 € HT

LES PRESTATIONS SPÉCIFIQUES

Etude : sur devis

- Approche directe de repreneurs
- Réalisation d'un dossier d'approche de la valeur
- Réalisation d'un dossier de présentation complet de l'entreprise

Contacts

CRA

Association nationale pour les « Cédants et Repreneurs d'Affaires »
www.cra.asso.fr

APEC

Association pour l'Emploi des Cadres
www.apec.fr

APCE

Agence pour la Création d'entreprise
www.apce.com

APCM / BNOA

Le réseau des Chambres de Métiers et leurs partenaires professionnels mettent tout en œuvre pour que réussissent des transmissions d'activité artisanale.
www.bnoa.net

Oseo

« Au service de l'entrepreneur »
Cédants et repreneurs, OSEO est votre partenaire, tant en accompagnement dans vos démarches qu'en financement de votre projet.
www.oseo.fr

Ordre Paris-Île-de-France des experts comptables

www.oec-paris.fr

Conseil National des Barreaux

www.cnb.avocats.fr

Conseil Supérieur du Notariat

www.notaires.fr

Reprise d'entreprise.com, le portail national de la reprise d'entreprise

www.salondesentrepreneurs.com/reprise/

Bourses d'opportunités des CCI

www.pmicontact.net
www.transcommerce.com

Les opportunités d'affaires en Bretagne

www.reprendre.bretagne.org

Les opportunités d'affaires en Rhône-Alpes

www.ccible.fr

Les opportunités d'affaires en Alsace

www.opportunet.net

Les opportunités d'affaires en Nord Pas-de-Calais

transmettre-npde.com

Une sur-valorisation de votre société pourra vous faire perdre plusieurs mois dans le processus de cession.

infoparc SERVICE D'INFORMATION RÉGLEMENTAIRE AUX ENTREPRENEURS

Infoparc est un service de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, certifié ISO 9001

SA MISSION
Informer les créateurs, les chefs d'entreprise et les commerçants sur la réglementation qui leur est applicable quotidiennement dans la conduite de leur activité.

SA COMPOSITION
Collège exclusivement de juristes confirmés, spécialisés dans différents domaines : droit des affaires, droit des sociétés, droit commercial, droit fiscal, droit social, etc.

LES JURISTES d'infoparc, VOUS RÉPONDENT
PAR TÉLÉPHONE
08 92 705 100
(0,24 euro par minute)

PAR ABONNEMENT
infoparc@ccip.fr
réponse sous 48 h. maximum
(0,24 euro par réponse)

DES INFORMATIONS PRATIQUES EN LIGNE
www.infoparc.ccip.fr

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS