

Guide du cédant

Pourquoi me préparer à transmettre mon entreprise ?

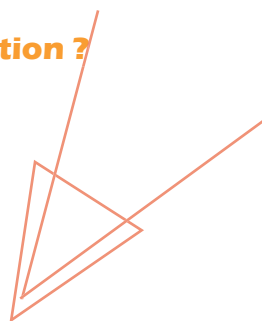
Mon entreprise est-elle prête à être cédée ?

Comment optimiser fiscalement la cession ?

Comment approcher au mieux la valeur de mon entreprise ?

Comment trouver un repreneur ?

Quels conseils pour réussir la négociation ?



**Les CCI de
Champagne-
Ardenne**



1

Pourquoi me préparer à transmettre mon 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 **essentielles 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** (experts comptables, notaires, avocats, banquiers).
- Il ne faut pas attendre le dernier moment : **commencez la préparation de 3 à 5 ans avant la date de cession** envisagée.
- Il faut identifier suffisamment tôt les professionnels **compétents sur le sujet** et avec lesquels vous souhaitez travailler cette étape.
- 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.

2

Mon 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 mettre à la place de quelqu'un d'extérieur et à examiner les aspects suivants :

- Economique et stratégique : l'activité de l'entreprise pourra-t-elle continuer à se maintenir ou se 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, financier
- Respect des normes en vigueur : êtes-vous à jour ?...

Ces analyses peuvent vous amener à mettre en œuvre des actions d'ajustement voire de développement 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 céderez aussi ses salariés.**
- Faites très attention si des membres de votre famille sont dans l'entreprise : **prévoyez leur futur** avant de rencontrer un repreneur.
- Si ce n'est déjà fait, **déléguiez une partie de vos tâches** de façon à responsabiliser un peu plus vos salariés.

3

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. En revanche, 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**.
- Pensez aux allègements fiscaux liés aux **donations** familiales ou à des salariés.
- Les **droits de mutation** sont à la charge du repreneur.

4

Comment approcher au mieux la valeur de mon 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.

A- Analyse stratégique

Evaluer 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.

B- Approches chiffrées

Il y a de multiples façons de chiffrer l'évaluation de l'entreprise ; elles peuvent se regrouper en deux 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 **achète un futur mais pas un passé.**
- Evaluation = 20 % d'approche chiffrée + 80% d'analyse stratégique
- Faites faire des évaluations **argumentées.**
- 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.**

5

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 imposteurs ! 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.
- 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.

6

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 :

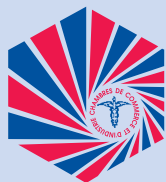
- la fixation du prix de cession : la négociation peut prévoir une vente étalée dans le temps avec des clauses de révision totale ou partielle du prix. (clauses d'earn-out)
- les modalités de financement de la reprise : le cédant peut proposer de participer au financement de la reprise, en consentant 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 négatives.

Conseils d'experts...

- Assurez-vous des **conseils d'un bon professionnel du droit des affaires ou des sociétés** 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 après la vente.

Vos contacts dans les CCI de Champagne-Ardenne



**Les CCI de
Champagne-
Ardenne**

- CCI des Ardennes**
Joël MALICET - 03 24 56 62 65 - jmalicet@ardennes.cci.fr
- CCI de Troyes et de l'Aube**
Eric SERVAIN - 03 25 43 70 06 - servain@troyes.cci.fr
- CCI de Châlons-en-Champagne/Vitry-le-François/
Sainte-Ménéhould** - Marianne PROTIN
03 26 21 36 15 - mprotin@chalonsenchampagne.cci.fr
- CCI de Reims et d'Epervy**
André SWIRSKY - 03 26 50 62 29 - andre.swirsky@reims.cci.fr
- CCI de la Haute-Marne**
Edwige SCHMITT - 03 25 07 32 11 - e.schmitt@haute-marne.cci.fr
- CRCI Champagne-Ardenne**
Jacques LAROCHE - 03 26 69 33 40 - laroche@champagne-ardenne.cci.fr

