

# Le guide du cédant



Anticipez votre  
transmission d'entreprise...

Nous vous accompagnons



CHAMBRE REGIONALE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
PROVENCE ALPES COTE D'AZUR CORSE

et

Le réseau des CCI de Provence Alpes Côte d'Azur



## Sommaire

### >> Les étapes de votre parcours

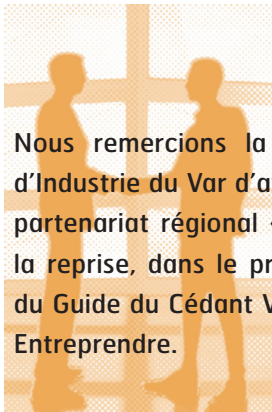
- » La préparation de votre cession p 2
- » Le dossier de présentation p 4
- » L'évaluation de votre entreprise p 6
- » La mise sur le marché p 8
- » La négociation p 10
- » La contractualisation p 12
- » L'après cession p 14

### >> Conseils pour réussir sa cession

p 15

### >> Vos contacts CCI

p 16



Nous remercions la Chambre de Commerce et d'Industrie du Var d'avoir accepté dans le cadre du partenariat régional « TRANSMISSION REUSSITE » la reprise, dans le présent document, du contenu du Guide du Cédant Varois élaboré par son Espace Entreprendre.

# Les étapes de votre parcours

## >> La préparation de votre cession

A ce stade de la démarche vous devez vous interroger sur vous même et sur votre entreprise ! Êtes-vous prêt pour vendre et votre entreprise est-elle prête à être vendue ?

Cette phase de réflexion est fondamentale pour passer le relais dans de bonnes conditions.

Il vous faut y consacrer **temps et énergie !**

### **Vous et votre projet ....**

Céder son entreprise, « laisser les clés à un autre » est un cap difficile auquel vous devez vous être personnellement préparé :

- » Êtes-vous prêt à arrêter de travailler ou à changer d'activité ?
- » En avez-vous parlé avec votre famille, avec votre entourage ?
- » Quel est votre projet futur : entreprendre une autre activité ? Prendre votre retraite ?
- » Comment avez-vous prévu d'organiser votre vie de « non chef d'entreprise » ?
- » De quelles ressources disposerez-vous au lendemain de votre cession (pension de retraite, autres ressources) ?
- » N'avez-vous pas des dispositions à prendre concernant votre conjoint ?
- » Avez-vous réfléchi à l'organisation de votre patrimoine et à sa transmission à vos héritiers ?
- » À qui souhaitez-vous transmettre (famille, salariés, tiers, fournisseurs, clients, autre société ...) ?

### **Votre entreprise et votre projet ....**

Donner à votre entreprise les moyens de se vendre au mieux et optimiser la réalisation de votre capital sont vos deux objectifs.

Ils sont bien évidemment interdépendants et nécessitent anticipation pour être mener à bien.

Il vous faut établir un diagnostic réaliste de votre entreprise :  
**est-elle prête à être cédée ?**

- » Les procédures sont-elles clairement établies ?
- » L'organigramme est-il à jour ?
- » Les ressources humaines sont-elles optimisées ?
- » Le droit du travail est-il scrupuleusement appliqué ?
- » La situation fiscale est-elle saine (tva, taxe professionnelle, taxe d'apprentissage ..) ?
- » La situation sociale est-elle saine ?  
(Cotisations urssaf, maladie, retraite ...)
- » Vos contrats commerciaux sont-ils signés ? À jour ?
- » Les fournisseurs sont-ils toujours compétitifs ?
- » La structure juridique est-elle optimale ?
- » À qui appartient l'immobilier ?
- » Les comptes des trois derniers exercices évoluent-ils favorablement ?
- » Les accidents de parcours sont-ils explicables ?
- » Les comptes courants actionnaires sont-ils remboursés ? ...

Une fois les points forts et les points faibles identifiés, il s'agira de mettre en œuvre les changements éventuels nécessaires à sa **valorisation** :  
embauche ? formation ? investissements ? croissance externe ?  
toilette juridique ? ....

Il vous faut présenter votre entreprise sous son meilleur jour en réglant au préalable tous les problèmes susceptibles de constituer un obstacle à une cession ou à une succession.

# Les étapes de votre parcours

## >> Le dossier de présentation

L'une des clés d'une transmission réussie est le dossier de présentation. Celui-ci permet, en effet, d'une part aux repreneurs de se faire une bonne idée de votre entreprise, et d'autre part de vous faire gagner du temps en évitant la multiplication des rendez-vous purement informatifs et de sélectionner au mieux les éventuels repreneurs. Il doit pour cela répondre à un certain formalisme.

### Fiche de présentation

*(à transmettre à tout repreneur potentiel)*

Il est conseillé d'établir une fiche de présentation synthétique de deux à quatre pages dans le but de susciter l'intérêt d'un repreneur potentiel. Cette fiche ne doit donc contenir aucune information précise qui permettrait de localiser l'entreprise cible. Par contre, elle doit indiquer la taille, l'activité, l'évolution, l'effectif de manière à écarter les repreneurs pour lesquels votre entreprise ne correspond pas au profil recherché.

### Dossier de présentation

*(à communiquer au repreneur sélectionné)*

**Le dossier complet de présentation doit comporter les éléments suivants :**

- » Le panorama de l'environnement de l'entreprise,
- » La description avec photos des locaux,
- » L'historique,
- » La présentation des fondateurs, des dirigeants, des associés éventuels,
- » La description précise de l'activité,

- » Les produits ou services,
- » Le marché,
- » La clientèle,
- » Les avantages concurrentiels,
- » Le personnel et l'organigramme,
- » La liste des principaux actifs,
- » Une évolution du chiffre d'affaires et des principaux clients,
- » Les comptes des trois dernières années,
- » Le budget de l'année en cours, voire le business plan,
- » La liste et le cv des principaux cadres,
- » La liste des actionnaires et l'organigramme juridique,
- » Les raisons de la cession et le schéma envisagé,
- » Les annexes : documents commerciaux, juridiques et financiers.

### **Engagement de confidentialité**

Dans la mesure où ce document contient des informations confidentielles, vous devez impérativement faire signer au repreneur éventuel un engagement de confidentialité préalablement à la communication de ce dossier.

Ce dossier est un élément déterminant du processus de cession et indispensable, car il sera exigé par les fonds d'investissement, les banques et les éventuels cabinets que vous solliciterez. Cet exercice sera d'autant plus aisé si vous avez bien réalisé en amont votre diagnostic.

# Les étapes de votre parcours

## >> L'évaluation de votre entreprise

### **A quel prix vendre ?**

Attention : il ne faut pas confondre valeur de l'entreprise et prix de vente !

### **La valeur de l'entreprise**

L'évaluation d'une entreprise consiste à effectuer un raisonnement cohérent, selon divers critères et selon diverses méthodes et ce à partir d'un recensement exhaustif des éléments à évaluer. Il s'agit donc d'un document de référence qui vous servira au cours de la négociation pour argumenter votre point de vue. Elle est en ce sens le point de départ de toute négociation.

Il existe une pluralité de méthodes d'évaluation fondées soit sur le patrimoine, soit sur la capacité financière, soit sur la notion de Goodwill, soit sur les références fiscales, soit sur la valeur stratégique. En général sont utilisées une approche patrimoniale (valeur réelle des actifs) et une approche financière (valeur de rendement de l'entreprise).

### **Des facteurs importants sont également pris en compte**

#### **Facteurs internes :**

- » L'entreprise repose-t-elle sur un homme clé ?
- » L'entreprise dispose-t-elle d'un savoir faire spécifique par rapport à ses concurrents ?
- » Les outils de production doivent-ils être renouvelés ? ...

#### **Facteurs externes :**

- » L'entreprise dépend-elle d'un gros client représentant une part importante de son chiffre d'affaires ? D'un fournisseur exclusif ? De sous-traitants ?
- » Comment se situe l'entreprise par rapport à ses concurrents ?...

### **Facteurs financiers :**

- » La structure financière de l'entreprise est-elle équilibrée ?
- » L'activité de l'entreprise est-elle dans un secteur à risque ?

### **Facteurs juridiques :**

- » Avez-vous des litiges en cours (administration fiscale, salariés, organismes sociaux, fournisseurs) ?
- » Les contrats commerciaux sont-ils signés ? Quelle est la durée restant à courir ?

### **Le prix de vente**

Il correspond à la somme qui sera « in fine » déboursée par l'acquéreur ! Il est en ce sens la vraie valeur de l'entreprise donnée par le marché parfois fort différente de l'évaluation ; il faut savoir que le repreneur n'achète ni l'histoire de votre entreprise ni le travail que vous avez effectué mais un potentiel de développement : il souhaite valoriser l'avenir.

La vraie valeur de l'entreprise va donc prendre en compte des éléments externes tels que :

- » L'opportunité (un ou plusieurs repreneurs),
- » Les motivations personnelles du repreneur,
- » Sa capacité financière,
- » L'organisation de l'entreprise (existence ou non d'un n° 2),
- » Le secteur d'activité,
- » La structure juridique (présence ou non d'immobilier au bilan),
- » Ainsi qu'à la qualité de la négociation menée.

**Compte tenu de la complexité d'une telle opération, l'évaluation de votre affaire nécessitera le recours à un professionnel**

(expert-comptable, conseiller financier...)

**CONTACTEZ VOTRE CCI !**

## Les étapes de votre parcours

### >> La mise sur le marché

**Le choix du profil du repreneur sera déterminant dans le processus de cession.**

Pour trouver le repreneur le mieux adapté à votre projet, il est nécessaire dans un premier temps de recenser tous les repreneurs potentiels :

#### **Repreneur, membre de la famille**

##### **Enfants, neveux, ... ou autres.**

Le processus de transmission sera dans ce cas, à priori, simplifié mais se posera la question de la manière de donner à l'un sans léser les intérêts des autres héritiers. Envisager une scission, une séparation de l'immobilier, la création d'une holding familiale peuvent être des solutions. Néanmoins, veillez à trouver chez votre repreneur motivation, technicité et qualités de gestionnaire !

#### **Repreneur, parmi vos salariés**

C'est une démarche de continuité idéale ; dans ce cas, il faut veiller à conseiller les intéressés, voire les aider, les accompagner dans leur démarche par le biais d'une cession progressive (insertion d'une clause d'earn-out, l'octroi d'un crédit -vendeur...).

#### **Repreneur externe**

Concurrents, clients, fournisseurs, investisseurs, etc. Dans le cas d'une reprise par un concurrent, il faudra être extrêmement vigilant sur le problème de la confidentialité.

**Comment trouver le repreneur** le mieux adapté à votre projet de cession ? Aucune piste ne doit être négligée.

Il en existe plusieurs, notamment :

- » Les partenaires de l'entreprise : clients ou fournisseurs,
- » Les investisseurs financiers,
- » Les sociétés de capital développement ou de capital risque,
- » Les fédérations et syndicats professionnels,
- » Les acteurs consulaires (CCI,CM) et associatifs,
- » Les acteurs privés, tels que notaires, avocats, experts-comptables,
- » Les clubs de dirigeants,
- » Les intermédiaires spécialisés en transmission d'entreprise,
- » Les bourses d'opportunités d'affaires, ...

Le choix du canal de vente dépend de la taille de votre entreprise, de son secteur d'activité, de la structure du marché, ....

Dans tous les cas, un **engagement de confidentialité** doit être signé avec le repreneur potentiel afin de protéger les informations transmises avant toute communication de documents. Cet accord oblige le repreneur à conserver le secret absolu sur les informations confidentielles, à ne les utiliser exclusivement que pour l'évaluation du projet en cours. Il convient également de prévoir une interdiction de débaucher le personnel de l'entreprise.



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

## Les étapes de votre parcours

### >> La négociation

La négociation est la période qui s'écoule entre le moment où un repreneur a déclaré son intérêt et le moment où le contrat final est signé et le prix payé. C'est certainement l'une des étapes les plus délicates : en effet, il s'agit de se mettre d'accord avec le repreneur ! Cette phase peut comprendre de nombreuses étapes :

» **La communication d'informations complémentaires** : questions complémentaires, documents non transmis dans le dossier de présentation, discussion avec les cadres, rencontre avec des clients.

» **Les éléments vendus** : vous devrez vous mettre d'accord avec le repreneur sur les éléments à vendre : fonds de commerce, immobilier, parts sociales ou titres. Ceux-ci seront consignés dans un avant-contrat appelé promesse de cession s'il s'agit d'un fonds de commerce ou artisanal ou lettre d'intention s'il s'agit de parts sociales ou de titres.

» **Le prix et les modalités de paiement** : vous devrez vous interroger sur la pertinence de l'acceptation d'un règlement partiel du prix dont une partie révisable et indexée sur les performances futures (on parle alors de clause « d'earn-out »), ou de l'octroi d'un crédit-vendeur, etc. Ces clauses devront être négociées et rédigées par un professionnel avec la plus grande attention.

» **Le calendrier de l'opération**, et en particulier le délai pour signer les actes de cession définitifs.

» **Les conditions d'accompagnement** : quelle durée ? quelle rémunération ? quel statut ? signature d'une convention de tutorat ? Autant de questions à aborder bien en amont d'une signature.

» **Les garanties protégeant le repreneur** : clause de non-concurrence, garantie d'actif et de passif, garanties spécifiques (garanties contre les risques environnementaux par exemple), selon la cession envisagée. Leur rédaction doit être rigoureuse et vous devez vous prémunir contre une mise en jeu abusive en prévoyant, par exemple, un plafond au montant de la garantie, une compensation entre mali et boni.

**Attention !** Même dans le cas d'une TPE, cette période peut être relativement longue et il est impératif pour le cédant qui s'engage dans un processus de ce genre de fixer dans un protocole de discussion une date limite pour la réalisation de l'opération.

**Conseil !** Une opération de cession acquisition est par définition une opération risquée tant pour le repreneur que pour le cédant et ce genre d'opération doit être réalisée avec des intervenants qui ont une expérience pratique de ces opérations ...

**NOUS VOUS ORIENTONS,  
NOUS VOUS ACCOMPAGNONS ...  
CONTACTEZ VOTRE CCI !**

# Les étapes de votre parcours

## >> La contractualisation

### Principales définitions :

#### La lettre d'intention

Lors des négociations contractuelles, les parties peuvent signer une lettre d'intention. Celle-ci permet à une personne de manifester son intérêt en vue de contracter ou son intention d'engager une discussion. C'est une convention précontractuelle, qui peut toutefois prêter à confusion selon la rédaction. Aussi faut-il être vigilant car de telles lettres peuvent exprimer une réelle volonté de contracter.

#### La due diligence

Préalablement au protocole d'accord ou postérieurement et généralement sous forme de condition suspensive à la réalisation des opérations de cession, un audit de la société peut avoir lieu. Celui-ci a pour but de permettre au repreneur de se prononcer sur la faisabilité de l'opération, voire sur la détermination du prix. Sont généralement audités la situation fiscale, sociale et juridique de la société, sa situation comptable et financière, la conformité de sa situation au regard du droit de l'environnement, les droits de propriété dont elle dispose et sa situation opérationnelle.

#### Le protocole d'accord

Le protocole de vente est le document qui constitue « l'acte de vente » de la société. Il peut prendre la forme soit d'un acte sous seing privé (c'est-à-dire un acte rédigé par les parties), soit d'un acte authentique (c'est-à-dire un acte établi par un officier public comme un notaire par exemple). La loi n'impose pas de forme particulière à ce document (il est plus facile de vendre une société que de vendre une voiture !) ; néanmoins compte tenu des risques liés à la cession d'une entreprise, il est impératif qu'un document précis soit rédigé par des conseils expérimentés.

### Il comportera obligatoirement les mentions suivantes :

- » nom du précédent cédant, date et nature de son acte d'acquisition, prix d'acquisition des éléments corporels et incorporels ;
- » le prix : montant et modalités ;
- » état des privilèges et nantissement attachés au fonds ;
- » chiffres d'affaire des trois dernières années ou depuis l'acquisition ;
- » résultats nets des trois derniers exercices ;
- » bail avec date, durée, nom et adresse du bailleur.

Il mentionne également toutes les garanties inhérentes à l'opération.

### Les garanties

En cas de cession d'une entreprise, le repreneur demandera une garantie sauf s'il reprend le fonds de commerce ; cette garantie est appelée garantie d'actif/passif.

» **Garantie de passif** : elle permet au repreneur de se protéger contre les charges futures non apparentes dans les comptes sociaux ayant servi à la transaction ; les plus fréquentes sont : redressement fiscal portant sur la période antérieure à la vente, procès d'un concurrent ou d'un salarié pour des faits antérieurs à la vente : **ce document est aussi important que l'acte de vente.**

» Cette garantie couvre dans la plupart des cas les insuffisances d'actifs : débiteur douteux, stocks manquants, litige sur un immeuble ou sur un matériel figurant au bilan ...

» **Garantie de la garantie** : pour les dossiers de taille significative, le repreneur demandera une garantie de paiement si la garantie de passif venait à être mise en jeu.

» **Garanties spécifiques** : il s'agit de garanties sur des points spécifiques : légalité de l'activité, risques environnementaux ...

## Les étapes de votre parcours

### >> L'après cession

Dès la cession réalisée et le prix payé par le repreneur, les choses ne sont pas terminées ! Le cédant doit assumer : période de transition, suivi des garanties, gestion patrimoniale, obligations juridiques, obligations fiscales, éventuellement reprise d'une autre activité ...

#### Gestion patrimoniale

Concernant le placement du capital issu de la cession de votre affaire, il s'agira de tenir compte plus particulièrement de votre situation fiscale, de vos revenus, des droits et impôts devant être acquittés suite à la cession, de votre protection et de celles de vos proches.

#### Obligations juridiques

Vous devrez notamment procéder à votre radiation du Registre du Commerce et des Sociétés ou du Répertoire des Métiers. N'oubliez pas non plus les démarches vers vos caisses de retraite ...

#### Obligations fiscales

Vous devrez déclarer au Trésor Public votre cession et serez redevable d'impôts selon les principes de la fiscalité des cessions (imposition des bénéficiaires, taxation des plus values ...).

#### Votre nouvelle vie !

La perte de statut de chef d'entreprise n'est pas toujours facile à vivre surtout lorsque le chef d'entreprise a consacré toute sa vie à son entreprise. Il est donc indispensable de bien préparer sa nouvelle situation.

## Conseils pour réussir sa cession

### » Anticipez

Préparer sa transmission exige du temps (3 à 5 ans) afin de la réaliser dans les meilleures conditions.

» **Réaliser un bilan de votre patrimoine et de votre affaire** pour avoir une vision objective de votre entreprise.

### » Informez et préparez votre entourage

La cession de votre entreprise implique un changement de vie et aura un impact sur vous et sur vos proches.

### » Faites évaluer votre entreprise

Une surévaluation peut vous faire perdre plusieurs mois dans le processus de cession !

### » Entourez-vous

Des professionnels et des réseaux peuvent vous accompagner à toutes les étapes de votre projet de transmission.

### » Renseignez-vous

Il existe diverses sources d'informations et de réseaux.

### » Faites-vous connaître

## Vos contacts CCI

[www.pacac.cci.fr](http://www.pacac.cci.fr)  
[www.ccible.fr](http://www.ccible.fr)

**Prenez contact avec votre  
Chambre de Commerce et d'Industrie  
le plus en amont possible ...**

**Les conseillers « Transmission » sont à  
votre disposition dès le stade de la  
réflexion et des premiers questionnements.**

- » **CCI des Alpes de Haute-Provence – Service Appui à la création et au développement des entreprises**  
Tél : 04 92 30 80 85 – Fax : 04 92 32 04 73  
Email : [appui.entreprises@digne.cci.fr](mailto:appui.entreprises@digne.cci.fr)
- » **CCI des Hautes-Alpes – Annie FAYOLLET**  
Tél : 04 92 56 56 81 – Fax : 04 92 56 56 56  
Email : [a.fayollet@hautes-alpes.cci.fr](mailto:a.fayollet@hautes-alpes.cci.fr)
- » **CCI Marseille-Provence – Stéphane GARBIÈS**  
**Allo CCI Marseille Provence – [www.ccimp.com](http://www.ccimp.com)**  
Tél : 0810 113 113 – Fax : 04 91 13 86 85  
Email : [infocrea@ccimp.com](mailto:infocrea@ccimp.com)
- » **CCI Nice Côte d'Azur – Laurence THIBAUD**  
Tél : 04 93 13 75 39 – Fax : 04 93 13 75 85  
Email : [cession.reprise@cote-azur.cci.fr](mailto:cession.reprise@cote-azur.cci.fr)
- » **CCI du Pays d'Arles – Maryse BIGOT / Max RAVALDEL**  
Tél : 04 90 99 08 14 / 05 – Fax : 04 90 99 08 00  
Email : [mbigot@arles.cci.fr](mailto:mbigot@arles.cci.fr) / [mravaldel@arles.cci.fr](mailto:mravaldel@arles.cci.fr)
- » **CCI du Var – Espace Entreprendre**  
Tél : 04 94 22 80 21 / 29 – Fax : 04 94 22 80 55  
Email : [espace.entreprendre@var.cci.fr](mailto:espace.entreprendre@var.cci.fr)
- » **CCI de Vaucluse – Caroline ALLEMAND**  
Tél : 04 90 14 87 81 – Fax : 04 90 82 98 34  
Email : [callemand@vaucluse.cci.fr](mailto:callemand@vaucluse.cci.fr)





- » **CRCI Provence Alpes Côte d'Azur Corse**  
8 rue Neuve Saint-Martin - BP 81880  
13221 Marseille cedex 01  
**[www.pacac.cci.fr](http://www.pacac.cci.fr)**
- » **CCI des Alpes de Haute-Provence**  
60 bd Gassendi - 04000 Digne-les-Bains  
**[www.digne.cci.fr](http://www.digne.cci.fr)**
- » **CCI des Hautes-Alpes**  
16 rue Carnot - BP 6 - 05001 Gap cedex  
**[www.hautes-alpes.cci.fr](http://www.hautes-alpes.cci.fr)**
- » **CCI Marseille-Provence**  
Palais de la Bourse - 9, la Canebière - 13001 Marseille  
**[www.ccimp.com](http://www.ccimp.com)**
- » **CCI Nice Côte d'Azur**  
20 bd Carabacel - BP 1259 - 06005 Nice cedex 1  
**[www.ccinice-cote-azur.com](http://www.ccinice-cote-azur.com)**
- » **CCI du Pays d'Arles**  
Avenue Division France Libre - 13200 Arles  
**[www.arles.cci.fr](http://www.arles.cci.fr)**
- » **CCI du Var**  
236, boulevard Maréchal Leclerc - BP 5501  
83097 Toulon Cedex  
**[www.var.cci.fr](http://www.var.cci.fr)**
- » **CCI de Vaucluse**  
46, cours Jean Jaurès - BP 158 - 84008 Avignon Cedex 1  
**[www.vaucluse.cci.fr](http://www.vaucluse.cci.fr)**

