

Guide d'exercice professionnel



CESSION DE CLIENTÈLE DANS LA PROFESSION D'EXPERT-COMPTABLE

Le diagnostic

- La clientèle : analyse et appréciation
 - Diversité de la clientèle
 - Implantation géographique de la clientèle
 - Possibilités de développement quantitatif
 - Etude de l'antériorité de la clientèle et de son vieillissement
 - Nature des missions
 - Dépendance de la clientèle
 - Possibilités de développement qualitatif
- L'organisation : méthodes et procédures
 - Les méthodes de travail
 - Les procédures propres au cabinet
- Les ressources humaines
 - Connaissance générale
 - Connaissance individuelle

La valorisation

- Généralités sur les méthodes usuelles
- Le « Cut off » (principe d'indépendance des exercices)
- Les limites des critères classiques de valorisation
 - Le chiffre d'affaires et la valeur de rendement
 - La prise en considération des particularités de la profession

La cession : comment s'y prendre ?

- Les risques à identifier et les pièges à éviter
 - Les méthodes de travail
 - La mobilité géographique
 - Analyse des contrats d'assurance en cours
 - Analyse et prospection relatives au bail professionnel
 - Situation postérieure à la transmission de clientèle
 - Particularités liées aux contrats de travail des collaborateurs de haut niveau
 - Appartenance du cabinet cible à un syndicat et conséquences
 - Problèmes spécifiques liés à l'archivage des dossiers repris
- Modalités juridiques de la cession
 - Les aspects fiscaux : résumé simplifié
 - Les précautions préalables à prendre par le cessionnaire
 - Les options juridiques et fiscales possibles
 - Les garanties
 - Le recours indispensable à des spécialistes et à des confrères

LE TEXTE

Article 24 du code de déontologie :

« Les personnes mentionnées à l'article 1^{er}, autres que les salariés, peuvent s'engager vis-à-vis d'un successeur, moyennant le paiement d'une indemnité, à faciliter la reprise totale ou partielle de leur activité. Elles favorisent le report de la confiance des clients ou adhérents sur leur successeur.

En toutes circonstances, ces personnes veillent à la sauvegarde de la liberté de choix des clients ou adhérents ».

REMARQUE PRELIMIAIRE

Depuis des décennies, la jurisprudence faisait application de l'article 1128 du code civil qui dispose que « Il n'y a que les choses qui sont dans le commerce qui puissent être l'objet des conventions » et refusait de reconnaître la validité des actes de cession de clientèle civile. En revanche, la Cour de cassation reconnaissait aux professionnels libéraux le droit de présenter leur clientèle à un successeur moyennant une indemnité.

Mais, dans un arrêt du 7 novembre 2000, la Cour de cassation a considéré que « la cession d'une clientèle médicale n'est pas illicite, dès lors que la liberté de choix du patient est expressément sauvegardée ». Cette décision permet désormais la cession de la clientèle elle-même en tant qu'élément incorporel du fonds libéral. Toutefois, la possibilité de céder une clientèle civile n'est pas sans limite puisque la liberté de choix du client devra être respectée, la sauvegarde de cette liberté de choix étant un élément déterminant de la validité du contrat (Cass. civ. 30 juin 2004).

Notons que la reconnaissance de la cessibilité de la clientèle ne mettra pas nécessairement fin à l'obligation de présentation qui constituait auparavant le seul moyen d'en mobiliser la valeur.

INTRODUCTION

Tout expert-comptable, à un moment donné au cours de sa vie professionnelle, est concerné par les problèmes relatifs à la transmission de clientèle. Les jeunes, rejoignant la profession, peuvent voir dans l'acquisition d'une clientèle un premier pas dans l'exercice individuel ou en commun du métier, les plus anciens souhaitant soit quitter la profession, soit développer leur activité.

L'objet de l'étude est de présenter un ensemble de réflexions et d'analyses nécessaires et préalables à l'acquisition d'une clientèle, afin de concourir à une prise de conscience globale des différents problèmes et des pièges à éviter. Ces travaux n'ont pas pour finalité de couvrir de manière exhaustive les multiples difficultés inhérentes à une transmission, mais de décrire une méthodologie logique d'approche technique du sujet, couvrant le diagnostic opérationnel concernant notamment la clientèle, l'organisation et les ressources humaines du cabinet cible, la valorisation proprement dite et les risques à identifier avant tout engagement.

Cette étude est l'occasion de rappeler brièvement les modalités juridiques de l'acquisition d'une clientèle libérale.

I. LE DIAGNOSTIC

La réflexion portant sur la cession d'une clientèle libérale mérite d'être développée du point de vue du cessionnaire. En effet, le cédant n'a le plus souvent qu'un centre d'intérêt majeur dans la transaction, le prix. En revanche, l'acquéreur potentiel doit procéder à une analyse préalable, critique et prospective du tout indissociable que représentent la clientèle, l'organisation du cabinet et les ressources humaines existantes.

I.1. La clientèle : analyse et appréciation

La clientèle de l'expert-comptable est d'autant plus délicate à appréhender que sa substance est fonction de sa diversité et de la nature des missions.

I.11. Diversité de la clientèle

I.111. Nature

Indépendamment de la nature des missions, la clientèle cible ne doit pas être considérée de la même manière selon que le cédant l'a lui-même créée, seul ou ultérieurement en association, ou qu'il l'a acquise soit au cours de sa carrière dans le cadre d'une politique de croissance externe de son cabinet, soit lors de son entrée dans la profession.

Il est évident qu'une clientèle créée par le cédant représente le point faible pour l'acquéreur d'un intuitu personae plus fort et plus délicat à apprécier, tandis qu'une clientèle déjà transférée lors d'une première cession procure l'avantage d'un précédent ; le cessionnaire aura donc à juger du poids respectif, d'une part, de la propension de la clientèle cible à s'adapter à un nouveau professionnel et, d'autre part, d'un risque de réticence de cette dernière à accepter cette nouvelle transmission.

I.112. Secteurs d'activité

Les dossiers composant la clientèle se répartissent le plus souvent en secteurs d'activité diversifiés. Loin de représenter un point faible, cette répartition implique néanmoins de s'intéresser au plan microéconomique à la santé de chacun d'eux afin de juger de la pérennité générale des clients eux-mêmes. Par ailleurs, la mauvaise santé financière de ces derniers peut être symptomatique d'un même secteur d'activité en déclin par opposition à d'autres en forte croissance, la tendance générale de la conjoncture est donc un facteur déterminant dans l'appréciation de la clientèle.

I.113. Spécialisation et notoriété afférente du cabinet

A l'heure de la mondialisation des échanges d'informations de tous ordres et en particulier pour les membres de la profession qui ont désormais le loisir de disposer notamment d'un site sur Internet, la notoriété du cabinet peut être aisément appréciée si celle-ci est notable. La difficulté est d'en discerner les contours et en particulier l'attachement lié à la renommée du professionnel et à la nature de ses missions.

Cette remarque est d'autant plus pertinente qu'elle a son corollaire dans l'analyse de l'implantation géographique du cabinet cible.

I.12. Implantation géographique de la clientèle

I.121. Répartition dans l'espace

Tout professionnel sait qu'une clientèle circonscrite à un rayon géographique restreint constitue l'avantage pratique de la disponibilité, de la rapidité de traitement et du faible coût

de fonctionnement, mais peut présenter le désavantage d'une diffusion limitée de la connaissance des compétences du cabinet à des prescripteurs potentiels. Ceci est d'autant plus vrai que l'on se situe loin des grandes agglomérations.

A l'inverse, le suivi d'une clientèle répartie dans l'espace, dans des communes distinctes, peut nécessiter l'ouverture de bureaux secondaires dans le cadre d'une cession, selon la nouvelle organisation mise en place et donc générer des coûts et des négociations supplémentaires (baux, publicité, charges connexes, ...).

I.122. « Spécialisation géographique » du personnel

L'analyse de l'implantation géographique de la clientèle doit également se poser en terme de spécialisation géographique du personnel repris. Même s'il est conseillé au cessionnaire de ne pas bouleverser l'organisation du cabinet dans les premiers temps, pour assurer la pérennité et la qualité de la transmission, une trop grande antériorité dans l'affectation des dossiers à certains membres du personnel, plus attachés à la clientèle locale que le professionnel cédant lui-même, peut constituer un point faible dans l'absence de marge de manœuvre ultérieure quant à la réaffectation des dossiers ou dans la fermeture de tel ou tel bureau secondaire.

Le critère d'appréciation géographique de la clientèle doit en premier lieu passer par une étude de marché rigoureuse.

I.13. Possibilité de développement quantitatif

I.131. Etude de marché quantitative locale

Une démarche simple et rapide peut être effectuée à partir de l'annuaire de l'Ordre dont dépend le cédant et ses bureaux secondaires, pour connaître le niveau et la nature de la concurrence professionnelle directe. Bien que d'un intérêt plus limité dans les très grandes agglomérations, cette prise de connaissance peut permettre d'évaluer le potentiel ou les opportunités d'ouverture, de développement ou au contraire la fermeture de bureaux secondaires.

La seule présence de cabinets individuels dans le secteur géographique concerné ou au contraire de cabinets membres de réseaux nationaux est un indicateur utile d'appréciation, le coefficient de pénétration de nouveaux marchés étant plus fort pour des cabinets de taille moyenne ou importante, que pour des cabinets individuels.

I.132. Etude de marché qualitative, selon la spécialisation de la clientèle

L'étude de marché est à considérer en premier lieu au regard de la clientèle elle-même : l'objectif du cessionnaire n'est pas seulement d'acquérir une clientèle mais aussi de la développer ; l'existence d'un marché local très concurrentiel compromet cette croissance, de même qu'une spécialisation des clients dans un secteur économiquement *saturé* peut comporter un désavantage.

La nature propre des clients et leur santé financière doivent donc laisser présager des perspectives de développement de la clientèle.

Par ailleurs, la recherche, par secteur d'activité spécifique de chaque client, du niveau de concurrence professionnelle, du fait soit de la notoriété dans la région, soit des informations disponibles (plaquettes, Internet ...) peut être un facteur d'appréciation significatif.

I.14. Etude de l'antériorité de la clientèle et de son vieillissement

I.141. Antériorité des clients au sein du cabinet

Une attention particulière doit être portée à la pyramide des âges dans l'historique des dossiers du cabinet cible. Plus l'antériorité du client dans le portefeuille est importante, plus l'intuitu personae avec le cédant sera fort et le risque de défiance vis-à-vis de son successeur envisageable, d'autant plus si le dossier existait à la création du cabinet.

La notion de présentation revêt ici tout son sens, c'est-à-dire non seulement la prise de contact indispensable mais surtout un accompagnement du cédant dans la transmission des dossiers.

Néanmoins, l'antériorité du dossier au sein de la clientèle est indépendante du propre vieillissement du client lui-même.

I.142. Vieillesse de la clientèle et pérennité du portefeuille

L'âge du dirigeant, selon le cas d'espèce, est un indicateur à mesurer avec attention. Toutefois, la courbe de vie des dossiers doit être appréhendée si possible en termes économiques ; comme dans n'importe quelle étude de marché, le vieillissement du produit fabriqué, la durée restant à courir des contrats majeurs pour les clients (concession, sous-traitance, ...), la situation locative, notamment, sont autant de facteurs permettant d'apprécier la pérennité des clients et donc la valorisation *in fine* de la clientèle.

I.15. Nature des missions

I.151. Missions classiques et récurrentes

Une clientèle composée essentiellement de missions de présentation ou d'examen des comptes, constitue l'avantage de la régularité dans l'organisation interne du cabinet et dans le mode de facturation et de règlement. Les honoraires afférents à un exercice peuvent être extrapolés sur trois ans sans autre risque que celui de la perte du dossier.

Néanmoins, au point fort de la sécurité et de la régularité de rentabilité dans le portefeuille doivent être opposées les contraintes inhérentes à la tendance du marché : la diminution chronique de l'activité de tenue dans la profession, du fait d'une informatisation croissante des sociétés et de la formation de leur personnel, doit engager le cessionnaire dans une réflexion stratégique de dynamisation indispensable des missions et de proposition de nouveaux services.

I.152. Missions ponctuelles et spécifiques

A l'inverse, une clientèle composée essentiellement ou partiellement de missions ponctuelles et non récurrentes doit être appréhendée de manière différente. L'inconvénient d'une absence de régularité apparente dans le volume d'honoraires peut être toutefois compensé par une pérennisation du lien existant avec les prescripteurs.

– Périodicité des missions et liens avec les prescripteurs

Un expert comptable peut se voir confier des missions d'expertise amiable, d'évaluation ou autres missions ponctuelles, dont les prescripteurs sont des clients attachés à la notoriété du cédant et à ses compétences spécifiques dans un domaine particulier ; soit le cessionnaire dispose des mêmes compétences et peut espérer poursuivre ce type de travaux, avec l'aléa important de la *fuite* des prescripteurs, soit son domaine de

compétence ne rejoint pas celui du cédant et la clientèle perd dès lors une partie de sa substance, sauf à réorganiser structurellement le cabinet.

Dans les deux cas, le risque inhérent influence considérablement la valorisation.

– *Spécialisation et nécessité de titres*

Un expert comptable peut également se voir confier des missions d'arbitrage ou d'expertise judiciaire, dont les prescripteurs sont les tribunaux, en matière civile ou pénale. Le professionnel étant par hypothèse inscrit sur une liste dressée à cet effet par la cour d'appel, dans une spécialité bien déterminée, l'intuitu personae liant le cédant à son commettant magistrat est tel qu'il est pratiquement impossible de valoriser la clientèle, même si le cessionnaire est lui-même expert judiciaire. On ne transmet pas une clientèle d'expertise judiciaire, sauf cas très particulier.

I.16. Dépendance de la clientèle

I.161. Vis-à-vis du cédant - prépondérance de l'intuitu personae

Pour les raisons évoquées ci-dessus, de nombreux facteurs doivent permettre au cessionnaire de mesurer le degré de dépendance de la clientèle vis-à-vis du cédant.

La spécialisation de chaque client, son antériorité dans le portefeuille, son âge, sa situation géographique, la nature des missions et la spécialisation du cédant lui-même sont autant de critères d'appréciation de ce lien de dépendance, dont il faudra tenir compte surtout s'il est important. L'existence de liens autres que strictement professionnels entre les clients et le cédant est, quant à elle, plus délicate à appréhender.

I.162. Entre les clients eux-mêmes

Une étude plus approfondie des dossiers doit permettre d'analyser les liens de dépendance entre les clients eux-mêmes ; leur implantation géographique, leur secteur d'activité, les produits fabriqués, les services dispensés, les liens de parenté ou d'alliance (économique), leur appartenance à un groupe ou un réseau commercial, notamment, sont autant d'éléments objectifs de risque d'érosion massive de la clientèle en cas de départ d'un seul client.

I.163. Répartition des honoraires dans le portefeuille clients

La dépendance de la clientèle doit aussi se mesurer en pourcentage d'honoraires facturés par client dans le chiffre d'affaires total du cabinet. Le cessionnaire potentiel doit bien évidemment porter une attention particulière aux dossiers représentant les plus gros volumes d'honoraires, et s'interroger sur la pérennité d'une situation dans laquelle 10 % des clients représenteraient plus de 60 % des honoraires facturés.

Ce type de rapport est un facteur négociable de moins value du portefeuille.

Néanmoins, l'acquéreur doit analyser ses propres capacités à faire évoluer quantitativement et qualitativement la clientèle acquise.

I.17. Possibilités de développement qualitatif

I.171. Analyse systématique et identification des clients en difficulté

Chacun des dossiers composant la clientèle doit être étudié distinctement, de manière systématique. L'examen des comptes annuels sur trois ans doit permettre de faire ressortir une tendance spécifique par client et un état de santé général du dossier. Les entreprises en difficulté se trouvent ainsi isolées et concourent à une dévaluation globale de la clientèle.

Par ailleurs, un pourcentage important de jeunes entreprises, de moins de deux ans d'existence, doit amener à la plus grande prudence dans l'appréciation de leur contribution au chiffre d'affaires du cabinet, en raison de la durée de vie moyenne des P.M.E./P.M.I. nouvellement créées, statistiquement inférieure à trois ans.

I.172. Potentialité d'offre de nouvelles prestations aux anciens clients

A l'inverse, les clients bénéficiant d'une relative antériorité au sein du cabinet et existant eux-mêmes depuis plusieurs années sont potentiellement réceptifs à un élargissement du champ des compétences de leur expert-comptable. Chaque professionnel ayant une pratique personnelle dans l'exercice des missions et des habitudes de travail qui lui sont propres, l'acquéreur doit pouvoir évaluer la part de la clientèle susceptible de bénéficier d'autres services que ceux proposés jusque-là de manière récurrente, notamment en terme de conseils, de secrétariat juridique, d'audit social, d'audit informatique, de procédures, d'organisation...

Toutefois, au-delà du diagnostic spécifique de la clientèle cible, un autre élément prépondérant et complémentaire dans la négociation et l'étude préalable à la cession est l'approche organisationnelle, liée à la structure du cabinet.

I.2. L'organisation : méthodes et procédures

La qualité de l'organisation est appréciée en fonction des méthodes de travail, au travers des procédures spécifiques à la clientèle et inhérentes à l'administration interne du cabinet.

I.21. Les méthodes de travail

I.211. Vis-à-vis de la clientèle

L'élément clé de l'audit préalable à la décision porte sur tout ce qui influe sur les relations avec la clientèle.

- *Existence d'un manuel des procédures*

L'existence d'un manuel technique des procédures, décrivant à la fois les procédures statiques et dynamiques, concourt à l'appréciation objective des méthodes de travail du cabinet. Néanmoins, les petites structures ne disposent pas toujours de telles références, l'analyse organisationnelle reposant alors sur « *l'interview* » du cédant et de ses collaborateurs.

- *Existence et qualité des dossiers*

Nul ne peut envisager négocier une cession de clientèle sans contrôler l'existence, d'une part, et la bonne tenue, d'autre part, des dossiers de travail. Le dossier permanent doit permettre le diagnostic propre à la clientèle (décrit au I-1 ci-dessus), le dossier de travail (révision ou autres missions ponctuelles) matérialisant l'étendue et la qualité des diligences accomplies.

La bonne application des normes de la profession doit également être appréciée dans l'étude préalable des dossiers clients, afin d'éviter la lourde procédure de remise en conformité des travaux du cédant après la cession ; cette situation est une des causes de conflit cédant/cessionnaire fréquentes, postérieures aux rachats de clientèles, ayant généralement pour corollaire une opposition client/cessionnaire.

- *Contrôle de qualité : antériorité et conclusions*

L'acquéreur potentiel ne transgresse pas les règles élémentaires de déontologie en se renseignant auprès du cédant sur l'antériorité du dernier contrôle de qualité effectué au cabinet et sur les observations éventuelles apportées, ce dernier étant bien sûr libre d'y

répondre ou non, ceci dans le cadre normal des discussions précédant toute prise de décision.

– *Les lettres de mission*

L'existence de lettres de mission pour chacun des clients présente un double avantage pour le cessionnaire potentiel :

- d'une part, au plan du principe, elle garantit la stabilité des relations entre l'expert-comptable et le client par la durée exprimée dans le contrat, et clarifie les tâches respectives de chacun ;
- d'autre part, elle préserve le cessionnaire de conflits relationnels avec la clientèle ; ces conflits peuvent survenir lorsque le cessionnaire est amené à soumettre à la signature d'anciens clients du cabinet des lettres de mission.

A noter que la lettre de mission est obligatoire depuis le 1^{er} décembre 2007 (article 11 du code de déontologie).

– *Fréquence et modalités de contacts avec les clients*

Au-delà de la simple antériorité de la clientèle au sein du cabinet, la fréquence des contacts avec les clients, mesurable par l'analyse du suivi des temps passés, est symptomatique du niveau d'attachement du client au professionnel. La réalisation des travaux soit au cabinet, soit sur place, la relation des collaborateurs avec le dirigeant, la régularité des contacts entre le professionnel et le dirigeant...sont autant de critères d'appréciation du lien créé avec le client et de la potentialité de transfert de cette confiance au cessionnaire.

I.212. Vis-à-vis du personnel

Selon que l'acquéreur est un professionnel expérimenté ou un jeune diplômé, les habitudes de travail sont différentes ; l'étude de la qualité des relations du cédant avec ses collaborateurs est néanmoins riche d'enseignements pour le cessionnaire potentiel.

– *Révision périodique des dossiers*

Le diagnostic portant sur les ressources humaines du cabinet permet de cerner le niveau général de compétence du cabinet et celui des collaborateurs pris individuellement. Aussi, le critère de révision périodique des dossiers par le professionnel est important à un double titre : d'une part, plus la révision est fréquente et matérialisée (selon le niveau des collaborateurs) plus la fiabilité inhérente à la qualité des diligences accomplies est satisfaisante pour le cessionnaire ; d'autre part, cette appréciation donne d'ores et déjà une opinion sur les méthodes qu'il conviendra de mettre en œuvre, pour accentuer ces contrôles ou les réduire.

– *Répartition des tâches par dossier*

Plus délicate à apprécier d'un point de vue extérieur sans un examen approfondi, la répartition des tâches par dossier et par collaborateur est utile à l'appréciation générale de la qualité des travaux et du lien avec la clientèle : un dossier de révision et d'établissement de comptes annuels suivi par un seul collaborateur ne donne pas la même image organisationnelle et relationnelle avec le client qu'un dossier dont chaque étape ou domaine technique est affecté à une personne distincte.

Ces méthodes de travail doivent être analysées concomitamment à un audit des procédures.

I.22. Les procédures propres au cabinet

I.221. Niveau et qualité de l'informatisation

A l'heure d'Internet et de l'émergence des multiples réseaux de communication, les cabinets peu ou mal informatisés demeurent marginaux. Néanmoins, le vieillissement de l'outil informatique, le niveau de formation du personnel aux nouvelles techniques et aux nouveaux logiciels est un facteur indissociable du fonds libéral.

Le matériel : l'obsolescence de plus en plus rapide des ordinateurs, fixes ou portables, doit conduire à une appréciation très relative de l'optimisation de l'outil informatique en place ; néanmoins, la fréquence de son renouvellement est un facteur de compétitivité intrinsèque du cabinet.

Les logiciels : la qualité des logiciels et leur adéquation à la nature des missions est de manière plus significative un critère d'appréciation générale du niveau des prestations réalisées par l'ensemble du personnel.

L'informatique relationnel : le niveau de formation du personnel aux nouveaux systèmes de communication tels qu'Internet, Intranet, GroupWare ... et leur degré d'utilisation au sein du cabinet apparaissent plus spécifiquement comme un vecteur de croissance du potentiel humain du cabinet.

I.222. Périodicité et mode de facturation

La première analyse à entreprendre est l'adéquation de la facturation avec la lettre de mission correspondante.

En second lieu, le mode de financement de l'acquisition doit être compatible avec la périodicité de la facturation : mensuelle, trimestrielle ou annuelle et avec son calcul : forfaitaire ou au temps passé, la régularité des honoraires en dépendant.

Une cession de clientèle implique des changements dans l'organisation du cabinet, mais peu à court terme dans les relations avec les clients.

I.223. Périodicité et historique des règlements

La périodicité des règlements d'honoraires est le plus souvent dépendante de celle de la facturation elle-même. Toutefois, l'historique des règlements clients est indispensable pour identifier les retards ou litiges récurrents. La périodicité et l'historique des règlements ont une incidence directe sur le plan de remboursement à mettre en œuvre par le cessionnaire.

I.224. Politique de révision des honoraires

La courbe et la nature de l'évolution du niveau des honoraires, à clients identiques, est symptomatique de la qualité des procédures internes et surtout de la fragilité ou au contraire de la rigueur des relations professionnelles avec la clientèle : selon que l'augmentation des honoraires est aléatoire, négociée ou justifiée sur pièces, annuelle ou occasionnelle, la confiance que peut accorder le cessionnaire à une simple courbe d'évolution du chiffre d'affaires sera différente.

Par ailleurs, la réglementation selon laquelle l'expert-comptable reçoit en contrepartie de ses travaux des honoraires qui doivent être équitables et constituer la juste rémunération du travail fourni, doit être appréciée sur pièces au regard de chaque dossier, d'une part, et en fonction du lien particulier pouvant exister entre le cédant et son client, d'autre part.

1.225. Suivi des temps par collaborateur

Le suivi des temps par collaborateur est un critère clé dans le diagnostic des procédures. Il permet de prendre connaissance des méthodes appliquées : connaissance des temps facturables et non facturables, des temps par dossier et par collaborateur.

- gestion de la rentabilité par personne : l'existence d'un tel critère de mesure au sein du cabinet est une garantie de bonne gestion des ressources humaines et des procédures.
- incidence sur l'appréciation du « *cut-off* » : le suivi précis du temps passé est le seul critère fiable d'appréciation des honoraires facturés d'avance ou non encore facturés, indépendamment de l'état général d'avancement des dossiers.

Cet examen des méthodes et procédures est naturellement indissociable de l'analyse des ressources humaines, véritable valeur ajoutée du cabinet en tant que fournisseur de services.

1.3. Les ressources humaines

1.31. Connaissance générale

La réussite d'une opération cession de clientèle passe obligatoirement par celle de la reprise et du nouveau « *management* » du personnel.

Il est donc essentiel d'avoir une connaissance approfondie du potentiel humain existant.

1.311. Le tableau de bord social du cabinet

Le tableau de bord social peut contenir les données suivantes : la nature de l'effectif (experts comptables, stagiaires 1^o-2^o-3^o année, cadres, comptables, juristes, informaticiens, ...), le nom de chacun, l'antériorité, la formation et le niveau de responsabilité, notamment.

Correctement renseigné, le tableau de bord social doit permettre de juger de l'organigramme hiérarchique et fonctionnel au sein du cabinet, si possible affecté des critères de niveaux propres à la convention collective des cabinets d'experts-comptables.

1.312. La représentation du personnel

Pour les cabinets de taille moyenne et grande, les représentants du personnel doivent être entendus attentivement, notamment sur d'éventuelles revendications latentes.

1.313. Nature des contrats de travail (C.D.I., apprentissage, intéressement...)

La nature des contrats de travail est également un critère important d'appréciation de l'effectif existant et de son évolution : C.D.I., C.D.D., apprentissage, alternance, ... autant de types de contrats dont les conséquences sur la gestion du personnel après rachat et l'organigramme sont très différentes. Il est indispensable d'en mesurer la portée exacte.

1.314. Les litiges en cours

Comme dans toute entreprise, des litiges sociaux peuvent exister ou être latents. Pour les litiges existants, leur recensement et leur évaluation sont relativement aisés, pour autant qu'il en soit fait un examen exhaustif. Pour les litiges latents, seule une prise de connaissance individuelle de chaque membre du personnel, indispensable à toute perspective de rachat, permet d'en apprécier la teneur.

1.315. Politique d'intéressement, plans d'épargne entreprise

Plus marginale, les politiques d'intéressement ou de participation progressive au capital peuvent avoir été négociées avec certains collaborateurs. Connaître l'existence et la nature de telles conventions paraît indispensable puisqu'elles lient le successeur.

1.316. Les plans de formation : la mise à jour des connaissances techniques

L'existence de la documentation technique de base et plus encore sa richesse et sa diversité sont des critères d'appréciation, certes relatifs, du niveau général des connaissances au sein du cabinet.

Par ailleurs, au-delà des contrats d'apprentissage ou de formation en alternance, le cabinet même de petite taille, peut avoir mis en place une politique de formation interne continue, rigoureuse ou non, mais assurant la maîtrise de la mise à jour régulière des connaissances.

Le suivi et à plus forte raison la qualité de telles procédures dynamise la notion de valeur ajoutée produite par l'effectif.

Cette appréciation générale est préalable à l'entretien individuel que doit diligenter le cessionnaire avec chacun des membres du personnel.

I.32. Connaissance individuelle

A l'occasion de ces entretiens individuels, l'acquéreur potentiel doit vérifier les compétences respectives de chacun en fonction du tableau de bord social et de l'organigramme hiérarchique ainsi que l'adéquation des tâches qui leur sont confiées avec leurs prédispositions techniques. L'entretien individuel doit également permettre au cessionnaire de faire comprendre clairement à ses interlocuteurs que la réussite de la reprise est subordonnée à leur adhésion à la démarche qu'il entreprend ; celle-ci conditionne la pérennité du cabinet et leur propre avenir professionnel.

1.321. Curriculum vitae des collaborateurs

L'expérience acquise par chacun est tout aussi essentielle pour l'acquéreur que leurs diplômes et autres formations professionnelles ; cette consistance même de l'effectif et les perspectives d'évolution de carrières doivent être prises en compte dans le calcul prévisionnel à moyen terme du successeur. Pour se forger une opinion objective, une fiche descriptive individuelle peut être remise au cessionnaire avant les entretiens.

1.322. Existence d'avantages particuliers

L'existence d'avantages particuliers accordés aux salariés ou leurs particularités, telles notamment qu'un lien de parenté avec un client important ou avec le cédant, sont de nature à engendrer une reconsidération de la négociation.

Par ailleurs, l'existence même de contrats de travail et de clauses de non-concurrence usuelles dans la profession, sont à vérifier de manière rigoureuse.

1.323. Lien entre méthode de suivi des temps et rentabilités individuelles

Les collaborateurs de certains cabinets sont en *compétition* sur la notion subjective de rentabilité individuelle. Les résultats de tels jugements de valeur doivent être appréciés avec l'objectivité d'un dirigeant, intégrant la notion de nature de dossiers spécifiques, de méthodes de suivi des temps passés, de compétences respectives et d'antériorité au sein du cabinet.

La bonne appréciation des ressources humaines nécessite une connaissance individuelle des hommes mais l'effectif doit être évalué dans son ensemble.

1.324. Antériorité des dossiers par collaborateur

Le jugement de valeur sur la bonne ou mauvaise gestion du personnel passe par l'étude de l'antériorité des dossiers par collaborateur. L'avantage évident d'une grande antériorité semble être l'expérience et la bonne connaissance technique du dossier, en revanche l'inconvénient majeur pour le cessionnaire est le lien intuitu personae créé avec le client et le risque d'érosion de clientèle afférente en cas de départ de tels collaborateurs.

Cette phase de pré-négociation que représente le diagnostic préalable à la fois de la clientèle, de l'organisation et des ressources humaines, doit permettre à l'acquéreur de se forger une opinion précise sur l'ensemble des éléments constitutifs de la valeur du cabinet cible.

Ces éléments appréciés, reste à valoriser la clientèle objet de la cession et à considérer l'offre.

II. LA VALORISATION

II.1. Généralités sur les méthodes usuelles

II.11. En matière d'acquisition d'une clientèle libérale

L'approche de la valorisation est différente selon que l'acquisition concerne une clientèle ou des droits sociaux. Lorsqu'il s'agit d'une clientèle, la rentabilité intrinsèque, définie usuellement comme le résultat avant impôt et avant rémunération de l'expert-comptable cédant, est prise en compte. En cas de cession de parts ou d'actions de sociétés, la situation nette à la date de la transmission est également prise en compte comme critère de référence.

La rentabilité, comprise en moyenne dans une fourchette de 25 à 40 % du chiffre d'affaires, est généralement inversement proportionnelle à la taille des cabinets et ne constitue qu'un facteur d'appréciation, voire de comparaison. Les négociations s'effectuent le plus souvent dans une fourchette de 0,8 à 1,2 fois le dernier chiffre d'affaires hors taxes réalisé.

II.12. Propres à la profession comptable

L'activité d'expert comptable génère des encours importants, des travaux facturés d'avance et un besoin en fonds de roulement plus ou moins élevé selon la taille des cabinets.

La récurrence de nombreuses missions implique que les variations en volume de chiffre d'affaires pour une clientèle stable ne signifient pas toujours une amélioration de la rentabilité par dossier ; la récurrence des travaux entraîne une souplesse organisationnelle permettant de pallier certaines carences de rentabilité intrinsèques.

Le « *cut-off* » des honoraires et de l'avancement des travaux pour la valorisation du chiffre d'affaires et de la situation des dossiers à la date de la reprise est particulièrement délicat à apprécier. A la différence des missions ponctuelles de l'expert-comptable, les missions récurrentes sont des contrats à exécution successive, qui ont débuté avant la négociation sur la valeur de la clientèle et ne sont pas encore terminés, le décalage entre les travaux réalisés et la facturation d'honoraires émise étant plus important encore en cas de forfaitisation.

II.2. Le « cut-off » (principe d'indépendance des exercices)

II.21. Les outils indispensables à son appréciation

Le « cut-off » est évidemment plus aisé à apprécier pour le cédant que pour le cessionnaire au travers des seules informations dont il dispose en tant que membre encore extérieur au cabinet.

Néanmoins, grâce au diagnostic de la clientèle, de l'organisation et des ressources humaines préalablement effectué, l'acquéreur doit pouvoir disposer d'un suivi des temps passés suffisamment précis pour apprécier l'état d'avancement des travaux. En particulier pour les missions comptables récurrentes de révision et d'établissement de comptes annuels, un bilan terminé ou une situation intermédiaire adressée au client permettent de disposer de critères de référence utiles. Il importe en tout état de cause que les travaux facturés d'avance ne restent pas une charge sans contrepartie pour l'acquéreur. A contrario, l'acquéreur doit prendre en compte les travaux réalisés par le cédant et non encore facturés.

Par ailleurs, le « cut-off » sur les honoraires facturés trimestriellement peut très aisément être calculé et valorisé à la date prévue pour la transmission, en cas de cession de droits sociaux, la comptabilité d'engagements et le principe de l'indépendance des exercices devant être respectés dans l'hypothèse de l'établissement d'une situation à la date de la transmission.

II.22. Valorisation du « cut-off » et conséquence sur le prix

La valorisation du « cut-off » ainsi effectuée au moyen des critères décrits ci-dessus, la négociation doit privilégier l'état des engagements réciproques à la date de la transmission.

Les honoraires facturés d'avance par le cédant engage le cessionnaire à réaliser des travaux sans contrepartie ultérieure. Cet engagement a un prix, celui des honoraires correspondants, qui devront donc être déduits de la base de calcul. A l'inverse, la valeur de la clientèle, dont le chiffre d'affaires correspondant est le critère principal d'évaluation, doit être révisé du montant des honoraires à facturer sur des travaux déjà réalisés par le cédant et déterminés sur la base des temps passés et de l'avancement matérialisé des dossiers.

II.3. Les limites des critères classiques de valorisation

II.31. Le chiffre d'affaires et la valeur de rendement

La valeur patrimoniale d'un cabinet suppose la valorisation de la clientèle et les aménagements physiques afférents, le droit au bail, etc... déduction faite des éléments objectifs de moins value. Dans cette approche, un pourcentage du chiffre d'affaires doit être arrêté. Celui-ci est habituellement fixé dans une fourchette de 80 à 120 %.

Néanmoins, cette solution présente un écueil d'objectivité : la constance des taux utilisés, en principe fonction des observations du marché, s'oppose précisément à la nature même d'un marché fluctuant en fonction de la conjoncture. En effet, à un chiffre d'affaires donné correspond une rentabilité intrinsèque spécifique, fonction des ressources humaines, de l'organisation interne et de la clientèle du cabinet.

Seule la valeur de rendement permet à la fois de rendre compte des disparités dans les conditions d'exercice et de pallier l'absence d'objectivité économique du *marché* des cessions.

Mais ici encore, la valeur de rendement d'un cabinet peut être calculée différemment selon que l'on se place du point de vue du banquier ou du cessionnaire. La notion du juste prix payé pour l'outil de travail dépend des remboursements de l'emprunt nécessaire à son acquisition

(ou du rendement des capitaux investis s'ils sont personnels) et du niveau de vie espéré après l'acquisition.

La valorisation de la clientèle échappe donc aux règles d'usage dans les évaluations d'entreprises et doit prendre en compte les particularités de la profession.

II.32. La prise en considération des particularités de la profession

II.321. *La réalité des transactions entre experts-comptables*

D'une manière générale, et bien que ces pratiques ne soient pas fondées sur une véritable logique économique, au vu des expériences portées à la connaissance des professionnels, les tendances du marché depuis de nombreuses années sont essentiellement axées sur un pourcentage de chiffre d'affaires. Loin de faire l'unanimité, y compris auprès des organismes chargés de financer ces opérations, cette réalité s'impose néanmoins aux professionnels candidats potentiels à l'acquisition de clientèles.

Par ailleurs, au-delà de toute étude approfondie et de tout diagnostic opérationnel, la loi de l'offre et de la demande s'impose à l'acquéreur qui se voit opposé le pouvoir de négociation quasi exclusif du vendeur.

II.322. *La notion de bénéfice reconstitué*

Par opposition précisément à la loi de l'offre et de la demande, le pouvoir de négociation (très relatif) du cessionnaire doit reposer sur le calcul qu'il fait du rendement possible du cabinet. Ce dernier est déterminé à partir d'un bénéfice reconstitué, c'est-à-dire un bénéfice théorique déterminé après réintégration des frais généraux indirects et propres au cédant, notamment ses charges sociales.

Ce résultat doit être apprécié au regard de la charge de remboursement de l'emprunt (recours au crédit ou non, les capitaux personnels méritant d'être eux aussi rémunérés) et de la charge fiscale liée à l'imposition des revenus destinés à financer son acquisition.

II.323. *Place du contrat de cession dans la négociation*

Quel que soit le mode de valorisation retenu par les deux parties, la valeur incorporelle de la clientèle prime sur tous les autres actifs du cabinet. Le cédant étant rarement propriétaire des locaux, à côté de la clientèle, se trouvent à une place souvent marginale, le droit au bail, les biens corporels et les contrats en cours.

En effet, en matière de bail c'est le plus souvent le régime des baux professionnels qui prévaut, ne conférant ni droit au renouvellement, ni plafonnement de loyer. En pratique, le bail prend une très faible part dans la valorisation du cabinet. Quant aux autres actifs, matériels et aménagements divers, ils ne confèrent au professionnel libéral qu'une faible valeur ajoutée ; toutefois, si un investissement important à venir dans le domaine informatique par exemple, conditionnant la pérennité des missions en cours, était valorisable, celui-ci serait logiquement un élément de la négociation.

La clientèle constitue donc l'élément fondamental de la négociation sur le prix et les conditions d'une transmission de cabinet, s'agissant de la rémunération du cédant pour la présentation de son successeur à ses clients, en quelque sorte la *transmission de l'intuitu personae*.

III. TRANSMISSION DE CLIENTÈLE : COMMENT S'Y PRENDRE ?

Sur la base du diagnostic préalablement réalisé, certains critères d'appréciation méritent une attention particulière ou une vigilance accrue, afin d'éviter des écueils majeurs compromettant la réussite de la transmission.

III.1. Les risques à identifier et les pièges à éviter

III.11. Les méthodes de travail

III.111. Conformité des méthodes de travail avec les normes de la profession

De façon très pragmatique, il convient de vérifier la conformité des méthodes de travail aux normes de la profession au niveau :

- de l'existence des lettres de mission, de leur contenu et du tableau de répartition des tâches client/cabinet ;
- de la qualité des dossiers de révision et leur utilisation possible devant les tribunaux en cas de mise en cause ;
- du suivi des temps passés par dossier et de leur correcte adéquation avec la facturation, ainsi que leur exploitation en cas de litige sur le montant des honoraires ;
- des procédures de supervision systématique de tous les dossiers du cabinet ;
- des procédures de sauvegarde informatique (méthodes et archivage des sauvegardes).

Loin d'être exhaustif, ce contrôle des procédures représente une étape essentielle. Dans l'hypothèse d'un constat de non-respect des normes, il convient d'envisager d'y remédier en évaluant les conséquences sur la rentabilité du cabinet et la pérennité des relations avec la clientèle.

III.112. Conformité des travaux avec les règles professionnelles

Il ne s'agit pas seulement de contrôler la bonne application des normes, encore faut-il s'assurer que le cabinet n'est pas en infraction au regard des règles déontologiques.

- Couverture d'illégaux

Des cas d'espèce ont déjà démontré que la transmission d'une clientèle peut cacher des risques latents liés à la couverture d'un exercice illégal de la profession. Ces services peuvent être identifiés par une étude très rigoureuse de la facturation et la consultation de tous les dossiers dont dispose le cabinet.

- Périmètre du droit

La nature même des missions peut être sujette à controverse déontologique. Il convient notamment de vérifier que le cabinet n'exerce pas de missions contraires à l'article 22 de l'ordonnance de 1945 et que toutes les missions d'ordre juridique accomplies au sein du cabinet le sont à titre accessoire aux missions comptables principales. Par ailleurs, ces travaux doivent être prévus dans les lettres de mission.

– *Publicité*

Le recours à de la publicité interdite peut être source de conflits avec les instances ordinales et les confrères et donc une transmission dans des conditions moins défavorables.

– *Absence de confraternité et litiges afférents*

Les litiges opposant le cédant aux confrères peuvent être préjudiciables, même si l'intuitu personae implique une application différente des règles professionnelles après la transmission. Les conflits peuvent être nés de détournements de clientèle, de collaborateurs, de reprises de dossiers sans respect des devoirs de confraternité, etc..., mais ne sont identifiables que par l'information que doit rechercher l'acquéreur sur le cabinet.

III.12. La mobilité géographique

Le diagnostic d'implantation géographique, comme la simple volonté du cessionnaire, peuvent nécessiter un transfert du cabinet transmis ; dans ce cas, l'objectif d'économies d'échelle ou de meilleure rentabilité immédiates ne doit pas primer sur la nécessité de stabilité vis-à-vis de la clientèle. Si le déplacement est néanmoins inévitable, la qualité des relations périodiques avec les clients, essentiellement pour les dossiers de tenue, doit être à tout prix préservée, au besoin par des aménagements organisationnels.

III.13. L'analyse des contrats d'assurance en cours

Tout acquéreur potentiel se doit de vérifier que l'ensemble des prestations proposées aux clients est couvert par le contrat d'assurance souscrit par le cédant. En particulier les missions connexes et spécifiques et celles liées aux risques informatiques (perte de fichiers informatiques, absence de sauvegarde, vol du matériel, reconstitution de fichiers comptables...).

III.14. Analyse et prospection relatives au bail professionnel

Le régime légal du bail professionnel est à bien considérer avant toute négociation. Plus la durée de location restant à courir est faible, moins le droit au bail a de valeur puisque le successeur risque de se voir imposer à court terme un nouveau loyer fortement majoré. Le risque ultime étant de devoir même quitter les lieux, dans certains cas, il est recommandé de négocier concomitamment à la cession un nouveau bail d'une durée minimum de six ans. Si le contrat de cession prévoit la poursuite du bail par le cessionnaire, ce changement doit être signifié au propriétaire au risque de voir ce dernier rompre le bail pour vice de procédure.

Par ailleurs, pour toute installation dans une ville de plus de 200 000 habitants impliquant un changement d'affectation du local, le successeur devant recueillir personnellement l'autorisation administrative de poursuite de l'activité professionnelle dans les locaux, il convient de faire figurer au contrat cette autorisation comme condition suspensive de la cession du cabinet (cf. étude relative au local professionnel).

Dans l'hypothèse où le cédant est propriétaire des locaux, les conditions du bail sont à prendre en compte dans la négociation globale.

III.15. Situation postérieure à la transmission de clientèle

La situation est tout à fait différente selon que le cédant cesse ou poursuit son activité d'expert-comptable après la transmission.

III.151. Hypothèse de cessation ou de poursuite d'activité du cédant :

– Analyse des différentes conséquences

Il est évident que pour le cessionnaire le cas de figure idéal est la cessation d'activité du cédant ; dans ce cas, ce dernier s'implique plus aisément dans l'accompagnement de la transmission des dossiers et dans la présentation physique du successeur à la clientèle.

Dans le cas contraire, deux écueils guettent le cessionnaire : le départ des clients une fois les délais prévus écoulés et l'acquisition de clients *difficiles*.

– Incidences sur le contenu du contrat de cession

■ L'indemnité conventionnelle de non-rétablissement

Dans le cas de poursuite d'activité du cédant, le contrat de cession prévoit une clause d'« interdiction de se rétablir », délimitée dans le temps et l'espace afin de se prémunir contre tout risque de détournement de la clientèle cédée. En cas de conflit ultérieur, la jurisprudence sanctionnera le manquement contractuel du cédant ou, en cas de non insertion d'une telle clause au contrat de cession, la concurrence déloyale du cédant par emploi de procédés illicites.

La contrepartie de l'engagement pris par le vendeur se matérialise par une indemnité d'interdiction d'exercer payée par le cessionnaire, à la triple condition d'effectivement présenter le successeur aux clients, d'assister ce dernier efficacement auprès de la clientèle et de renoncer à tout acte de concurrence.

■ La durée de l'exercice en commun

La validité du contrat de cession suppose l'obligation inhérente du cédant de présenter rapidement les clients à son successeur. Plus la présentation est rapide (et non de courte durée) plus vite le cessionnaire peut se forger une opinion sur le degré de défection possible des clients pris individuellement et ainsi mettre en jeu la garantie dans les meilleurs délais.

Néanmoins, une des difficultés majeures est de négocier ou définir la juste durée d'exercice en commun avec le cédant, afin que ce dernier transmette les dossiers dans les meilleures conditions.

III.152. La clause de non-concurrence

Les clauses de non-concurrence doivent être vérifiées dans les contrats de travail des collaborateurs repris.

Par ailleurs, vis-à-vis du cédant, le cessionnaire doit veiller à ce qu'aucune concurrence ne soit exercée à son encontre pendant l'assistance à la transmission des dossiers. Il doit en outre savoir que la clause de non-concurrence signée par tout membre de l'Ordre au profit d'un confrère, à l'occasion d'une cession de clientèle, doit être, sauf clause contraire, présumée comprise dans les droits transmis au cessionnaire ; il lui appartiendra d'en tenir compte lorsqu'il procédera à son tour à la cession de sa clientèle.

III.16. Particularités liées aux contrats de travail des collaborateurs de haut niveau

La reprise des contrats de travail des collaborateurs est réglementé ; les rémunérations, primes d'ancienneté et autres avantages (préalablement recensés) s'imposent au successeur. C'est lui qui supporte également le poids de leur licenciement si c'est une des conditions de la négociation. Toutefois, de nombreux spécialistes (la jurisprudence ne se serait pas encore prononcée sur cette question) estiment que ces contraintes ne s'appliquent pas à un collaborateur de haut niveau tel qu'un expert-comptable salarié, en raison de l'intuitu personae caractérisant le lien de subordination avec l'ancien employeur.

Cette considération doit être très sérieusement prise en compte par le successeur.

III.17. Appartenance du cabinet cible à un syndicat et conséquences sur l'applicabilité de certaines dispositions particulières de la convention collective des cabinets d'experts comptables

L'obligation de non-concurrence du salarié en cours de contrat est fondamentale pour le successeur. La convention collective nationale du personnel des cabinets d'experts-comptables prévoit l'interdiction d'effectuer tout travail (rémunéré ou non) en dehors des travaux confiés au sein du cabinet. Or, ce point de la convention collective n'ayant pas fait l'objet d'une mesure d'extension, il n'est applicable de droit qu'aux cabinets adhérents des syndicats signataires de la convention. Dans ce cas, le cessionnaire doit donc vérifier systématiquement l'insertion de ces dispositions dans les contrats de travail.

III.18. Problèmes spécifiques liés à l'archivage des dossiers transmis

La tendance étant à l'externalisation et la sous-traitance de l'archivage, dans les cabinets de toutes tailles, le cessionnaire doit porter une attention particulière à ce sujet. Un archivage interne et d'une antériorité importante dans le suivi des dossiers apporte une garantie de pérennité et de confiance plus significative sur la qualité de la transmission et de ses conséquences éventuelles qu'un archivage sous-traité, dont l'observation physique sera plus délicate voire aléatoire.

L'archivage des dossiers est souvent tout aussi révélateur que la tenue des dossiers eux-mêmes.

Les conditions de la cession réunies, il convient de rappeler très brièvement les modalités juridiques de la transmission d'un cabinet.

III.20. Modalités juridiques de la transmission

III.21. Plusieurs cas possibles

Dans l'hypothèse d'une transmission de cabinet individuel dans la perspective d'un arrêt de l'activité du professionnel, les modalités juridiques tiennent essentiellement dans la teneur du contrat de cession et des clauses à y insérer pour garantir équitablement les droits et obligations de chacune des parties.

Dans tous les autres cas de figure, le processus de transmission peut être plus complexe.

III.211. Cession de cabinet et poursuite d'activité du cédant

Dans le cas d'une poursuite d'activité du cédant, la clause de non-rétablissement régissant la non-concurrence entre les deux parties est indispensable et doit être limitée dans le temps et l'espace pour être licite ; elle donne lieu au paiement d'une indemnité compensatrice de la part du cessionnaire.

III.212. Intégration à un cabinet et exploitation en commun

Si l'acquéreur négocie son entrée dans un groupe de professionnels, plusieurs hypothèses sont à envisager :

- le groupe visé n'est en réalité qu'une juxtaposition de cabinets individuels n'ayant en commun que les moyens d'exploitation ; dans ce cas, les modalités juridiques sont celles de la cession classique par chacun des associés ;
- le groupe est un ensemble de professionnels exerçant en commun la profession, S.A., S.A.R.L. ... ; dans ce cas c'est la société qui est propriétaire de tous les actifs du cabinet, y compris la clientèle. Les experts-comptables ne détiennent que des parts ou actions qui feront l'objet de la cession.

III.213. Cession de droits sociaux

Les modalités de cession des droits sociaux sont connues des experts-comptables et ne diffèrent pas, dans leur principe, de la prise de participation dans le capital d'une personne morale inscrite. En particulier, le cessionnaire doit contrôler lui-même trois aspects majeurs en matière de transmission des parts sociales : l'agrément des nouveaux associés (1), la *dispersion* des actifs (2) et la prise en charge du passif (3).

1 : en effet, le droit de regard des associés en place sur l'entrée d'un nouveau venu caractérise les sociétés de professionnels libéraux. Cette contrainte se pose à l'acquéreur à l'entrée comme il se posera à la sortie.

2 : quant à la *dispersion* des actifs, l'acquéreur doit vérifier notamment que le droit au bail mis à la disposition de la société n'est pas la propriété d'un associé ou que les murs n'appartiennent pas à une S.C.I. grâce à laquelle les anciens associés prélèveraient un loyer largement supérieur à la véritable valeur locative.

3 : lorsque le cessionnaire négocie des parts, il acquiert une partie de l'actif et du passif ; la valeur des parts est déterminée par la différence entre l'actif comprenant essentiellement la clientèle et le passif social comprenant entre autres éléments les comptes courants d'associés, contrairement à l'usage en matière de transmission de cabinets individuels qui veut que le cédant rembourse lui-même son endettement professionnel.

La vigilance de l'acquéreur se portera sur l'analyse comptable et financière du passif : l'analyse comptable est mathématique et permet de retrancher à l'actif l'évaluation faite du passif, l'approche financière intégrant la notion d'exigibilité du passif social, laquelle influencera le rythme des propres remboursements du cessionnaire et ses perspectives de revenus à court terme.

III.22. Les aspects fiscaux : résumé simplifié

Le rappel des régimes fiscaux applicables en cas de transmission doit être ici donné de manière tout à fait synthétique, en raison de la connaissance générale de cette matière par tout membre de l'Ordre.

III.221. Droits de mutation

- sur la clientèle individuelle : les règles fiscales conduisent à la taxation des transmissions de clientèles civiles comme celles des fonds de commerce : application du barème progressif par tranche. Les droits sont calculés sur le prix, augmenté des charges supportées par l'acquéreur, ou sur la valeur vénale réelle du bien transmis si elle est supérieure.
- sur les droits sociaux : soumission aux droits d'enregistrement à la charge de l'acquéreur : 1,10 % plafonné à 4000€ par mutation pour les cessions d'actions et

titres assimilés, 5 % pour les cessions de parts sociales. Lorsqu'elle intervient dans les trois ans suivant la réalisation définitive de l'apport, la cession de parts d'une société non soumise à l'I.S. relève du droit de vente correspondant à la nature des biens apportés : droits de vente sur fonds de commerce.

III.222. Plus-value

Le régime d'imposition dépend du statut fiscal du vendeur :

- vendeur soumis à l'I.S. ⇒ régime d'imposition au taux de droit commun.
- vendeur non soumis à l'I.S. ⇒ voir tableau suivant :

Cession de clientèle individuelle		Cession de droits sociaux	
Cas d'exonération	Imposition	La société relève de l'I.S.	La société relève de l'I.R.
- Recettes < 90 000 € TTC - Activité 5 ans	- Régimes des plus-values : * Court T. : < 2 ans * Long T. : 2 ans	* Taxation des plus values privées au taux de 27%	Régime des plus-values professionnelles au taux de 27%

III.23. Les précautions préalables à prendre par le cessionnaire

Indépendamment de la connaissance acquise du cabinet visé et des régimes fiscaux applicables à la transmission envisagée, certaines précautions ou renseignements sont à prendre par le cessionnaire.

III.231. Le régime et la situation matrimoniale du cédant

Dans l'hypothèse où le cédant est marié sous le régime légal, la valeur patrimoniale du cabinet acquis ou créé pendant le mariage est un bien commun, même si la clientèle et le titre sont personnels au cédant. De ce fait, le prix de cession tombe dans la communauté et revient par moitié à chacun des époux en cas de divorce. Le conjoint du cédant peut donc intervenir dans la négociation sur le prix voire tenter une action en rescision pour lésion, postérieurement à la signature du contrat, s'il estimait avoir été lésé dans l'opération.

III.232. Situation juridique du cabinet vis-à-vis de l'Ordre

Un cas d'espèce tout à fait particulier peut se présenter : en cas de décès d'un membre de l'ordre dirigeant, un professionnel peut être désigné par le Conseil régional pour administrer provisoirement le cabinet. Il convient donc de rechercher si l'interlocuteur du cessionnaire est le véritable propriétaire du cabinet ou un administrateur provisoire, le droit de céder la clientèle appartenant dans ce cas aux seuls ayants droit du défunt (l'Ordre déconseille à l'administrateur provisoire de se porter acquéreur de la clientèle).

III.233. Dispositions statutaires du cabinet exerçant sous forme de société

Dans l'hypothèse d'un rachat d'actions ou de parts sociales d'une société d'expertise comptable, les statuts ou un pacte distinct peuvent prévoir un droit de préemption ou de sortie en commun entre associés. La cession pourrait ainsi être entachée de nullité en cas de violation d'une disposition particulière des conventions existant entre anciens associés.

III.234. Dispositions de l'article 1683 du C.G.I.

Les dispositions de l'article 1683 du C.G.I. rendent l'acquéreur solidaire pendant trois mois du paiement de l'impôt que le cédant pourrait devoir à l'administration fiscale. Aussi, par prudence, il doit être recommandé à tout cessionnaire d'adjoindre à la convention-type de cession de clientèle une clause prévoyant la consignation de l'indemnité chez un séquestre ou tout autre moyen, permettant de couvrir la responsabilité solidaire de l'acquéreur et ainsi le prémunir vis-à-vis des dispositions de l'article 1683 du C.G.I.

III.24. Les options juridiques et fiscales possibles

La négociation portant sur la cession de la clientèle passe inévitablement par des choix à faire sur les différentes opportunités juridiques en vigueur, pour le cédant comme pour le cessionnaire, selon les aspirations de chacun. Il convient ici de ne rappeler que les dispositions nouvelles admises par les instances ordinales.

III.241. Pour le cessionnaire

Pour de simples raisons fiscales liées notamment à la déductibilité des intérêts de l'emprunt (lorsqu'elle est possible), un expert-comptable cessionnaire peut désormais créer une holding, c'est-à-dire une société ayant pour objet exclusif la détention de parts ou d'actions de sociétés d'expertise comptable. Le capital de cette holding doit néanmoins être détenu pour les trois quarts par des experts-comptables (y compris les droits de vote) et la société doit être elle-même inscrite au tableau de l'Ordre (sous le nom de « société de participation d'expertise comptable »).

III.242. Pour le cédant

Du point de vue du cédant, le meilleur choix financier et patrimonial est de transmettre son cabinet en cours de carrière, lorsque la valeur est optimale. Si le cédant n'a ni l'envie ni l'opportunité de se réinstaller ou de se reconverter, il peut décider de s'associer. La transmission progressive est une des meilleures solutions pour *patrimonialiser* le cabinet : restant en place, il peut faciliter progressivement le report de confiance de la clientèle sur ses associés et ainsi valoriser la clientèle tout en disposant d'un apport financier.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, les sociétés à forme commerciale peuvent être des outils juridiques précieux : elles permettent au professionnel de céder son cabinet à une société dont il restera associé jusqu'à la fin de sa carrière et donc de rester en place ; le cédant peut même céder une moitié de son cabinet à un confrère et l'autre moitié à lui-même, sous couvert de la société qui emprunte à cet effet. Au-delà du coût fiscal de l'opération (imposition immédiate des plus-values et droits d'enregistrement sur le montant de la vente à soi-même), la déductibilité des intérêts (dans les limites fiscalement admises) et la possibilité de solder des crédits personnels grâce à cet apport de fonds peuvent constituer une opportunité intéressante pour le cédant.

III.25. Les garanties

III.251. Nature des garanties

Deux types de garantie essentielle sont à considérer par le cessionnaire, la garantie de chiffre d'affaires et la garantie de passif, cette dernière ne trouvant matière qu'en cas de cession de droits sociaux.

– *Garantie sur le chiffre d'affaires*

Très difficile et délicate à négocier, cette garantie est néanmoins fondamentale pour le cessionnaire puisqu'elle conditionne la substance même de la clientèle objet du contrat. Un seuil peut être déterminé pour sa mise en jeu et le prix négocié peut être fixé à un montant seulement provisoire, pour être définitivement arrêté au terme de cette garantie. Un avantage fiscal peut être également recherché, par la signature d'une clause suspensive de révision du prix.

– *Garantie d'actif et de passif*

Rarement utilisée dans les transmissions de cabinets individuels, en raison de l'usage qui veut que le cédant rembourse lui-même son endettement professionnel et de l'absence de comptabilité d'engagements, la garantie d'actif et de passif est recommandée en cas de cession de droits sociaux. En premier lieu, elle permet à l'acquéreur d'identifier très précisément l'actif et le passif repris, objets descriptifs de la garantie. En second lieu, elle permet d'apprécier le degré d'exigibilité du passif, notion influençant les propres capacités du cessionnaire à faire face aux engagements pris pour financer l'opération. Enfin, elle doit contribuer à assainir la relation de confiance instaurée entre les parties sur les droits et obligations respectifs de chacune, le cessionnaire devant avoir préalablement fait intervenir un tiers pour contrôler la situation comptable servant de référence à la négociation.

III.252. Période et mise en jeu des garanties

La garantie de chiffre d'affaires court généralement sur un délai d'un an, contre trois ans pour la garantie d'actif et de passif. Selon les conditions de financement, leur mise en jeu sera différente et plus ou moins délicate : dans le cas d'un crédit-vendeur, le cédant peut déduire du prix les pertes subies, en application des dispositions du contrat.

Le cédant aura à cet égard souvent une question de fond à résoudre, c'est-à-dire choisir entre le crédit-vendeur et la réduction dès l'origine du prix demandé.

Ces questions et ces choix doivent nécessairement être étudiés par des spécialistes.

III.26. Le recours indispensable à des spécialistes et à des confrères

Il ne peut exister de solution générale aux problèmes particuliers que pose chaque transaction. En revanche, une méthode systématique s'impose, celle de recourir dans tous les cas de figure à des spécialistes et d'additionner leurs compétences. Par ailleurs, cette assistance obligatoire de spécialistes pour la réussite de l'opération doit s'accompagner de conseils à recueillir auprès de confrères, de préférence expérimentés dans le domaine des cessions de clientèle.

Les experts-comptables, financiers, banquiers, avocats, notaires ... sont autant de spécialistes amenés à intervenir dans des transmissions de cabinets qu'il convient de consulter. Ces avis devront être donnés dans le cadre d'une concertation générale, le choix judicieux d'une option fiscale ou juridique pouvant s'avérer désastreux au plan professionnel ou financier.

CONCLUSION

Au terme d'un tour d'horizon général des différents critères d'appréciation du contrat de cession de clientèle, du diagnostic opérationnel concernant la clientèle, l'organisation et les ressources humaines du cabinet, aux problèmes de valorisation et aux principaux écueils à éviter, ce sujet représente une complexité importante dans sa parfaite connaissance et sa maîtrise pour le cédant comme pour le cessionnaire.

Nul doute que le contrat-type de cession de clientèle¹ sera amené à être étoffé dans un avenir proche pour tenir compte de l'évolution des multiples options possibles et des différentes méthodes d'application.

¹ A disposition sur le site Internet de l'Ordre des experts-comptables région Paris Ile-de-France.