



FOCUS  
JURIDIQUE

# GUIDE DE TRANSMISSION ET DE REPRISE D'AGENCE D'ARCHITECTURE

ORDRE  
DES  
ARCHITECTES



Nous remercions Maître Antoine Cadéo, avocat au barreau de Paris, pour son aimable contribution rédactionnelle.

*Coordination éditoriale :*

Direction de la communication et de la prospective du CNOA  
Direction juridique du CNOA

*Ont contribué :*

Thibaut Maugard, trésorier adjoint du CNOA  
Frédéric Poulat et Claire Serin, conseillers nationaux  
Claire Thinon, secrétaire du CROA Normandie  
Karine Terral, secrétaire du CROA Bourgogne–Franche-Comté  
Services juridiques des CROA Hauts-de-France, Bourgogne–Franche-Comté et Normandie  
Yann Gilbert, expert-comptable et commissaire aux comptes

*Conception graphique*

Virginie Salvanez

*Impression*

Grafikplus

*Date*

Septembre 2025

# SOMMAIRE

## PRÉAMBULE

### 1 — SE PRÉPARER, S'ENTOURER

- p 5.** Se préparer
- p 8.** Identifier le marché
- p 9.** S'entourer
- p 11.** Se protéger

### 2 — ÉVALUATION DE L'AGENCE

- p 12.** Éléments de diagnostic
- p 19.** La valorisation financière

### 3 — PHASES PRÉPARATOIRES DE LA CESSION/ REPRISE

- p 21.** La gestion de la phase préparatoire :
- p 22.** Le périmètre de la cession
- p 25.** Les principales étapes d'une cession

### 4 — L'ÉCHEC DE LA CESSION

- p 26.** Les causes de l'échec
- p 29.** Les conséquences de l'échec

### 5 — CONCLURE LA TRANSMISSION/ REPRISE D'AGENCE

- p 30.** Négociation des termes de la vente
- p 34.** Formalisme du contrat de cession
- p 41.** Les clauses spécifiques du contrat de cession
- p 46.** Les principes déontologiques applicables dans le cadre des négociations

### 6 — LA FISCALITÉ DE LA CESSION

- p 50.** Fiscalité concernant le cédant
- p 51.** Fiscalité concernant le repreneur

### 7 — CONSÉQUENCES SUR L'EXERCICE DE LA PROFESSION

- p 52.** Sort des contrats en cours : contrats d'architecte et engagements envers les clients
- p 56.** Gestion d'entreprise lors d'une cession
- p 58.** Information aux tiers
- p 60.** L'Ordre des Architectes dans le processus de transmission

### 8 — L'APRÈS

- p 64.** L'APRÈS

## CONCLUSION

## ANNEXES

Trames de contenu de documents

# PRÉAMBULE

**A**acquérir ou transmettre une agence d'architecture est une décision majeure dans la vie professionnelle et personnelle d'un architecte. Un écosystème entier est impacté par cet acte fondateur qui mérite d'être mûrement réfléchi et minutieusement préparé.

Une agence d'architecture, qu'elle soit libérale ou structurée en société, avec ou sans salariés, repose sur une culture, des valeurs et des compétences humaines. Elle incarne aussi une vision, une stratégie, un modèle économique. Elle s'appuie sur des clients, des partenariats, des contrats et des références. L'ensemble de ces éléments sera analysé, discuté, parfois critiqué, lors du processus de négociation. Celui-ci marque la fin d'un cycle pour le cédant, et le début d'une nouvelle aventure pour l'acquéreur.

Transmettre une agence est une mécanique complexe, qui s'inscrit dans le temps long. Les écueils sont nombreux. L'humain s'y mêle à l'économique, mais aussi aux visions, aux attentes et aux trajectoires de chacun. Il faut pourtant parvenir à un projet commun, dans lequel chaque partie trouve à la fois une réponse à ses objectifs... et une nouvelle place.

Travailler à un cadrage commun et partager des bonnes pratiques en matière de transmission d'agence entre donc pleinement dans les missions et l'intérêt public de l'institution.

Ce guide a vocation à présenter l'ensemble des étapes qui permettent de réaliser une transmission efficace et adaptée à notre profession réglementée. Que vous soyez vendeur ou acquéreur, déjà engagé dans la démarche ou en réflexion, ce guide vous accompagne dans votre projet et vous présente les grandes étapes et les bonnes pratiques pour une cession réussie.



## — 1 — SE PRÉPARER, S'ENTOURER

### 1.1 SE PRÉPARER

**S**e préparer au mieux à la cession de son entreprise d'architecture, c'est en réalité s'y être toujours préparé. C'est valoriser sa structure tout au long de sa vie professionnelle :

- acquérir de la technicité
- se former sois même et ses collaborateurs
- valoriser les compétences
- entretenir des liens solides, techniquement fiables et loyaux avec son entourage professionnel
- développer une communication promotionnelle adaptée aux époques
- entretenir des locaux adaptés
- tisser un réseau de partenaires professionnels et institutionnels solides
- garantir l'image de l'entreprise
- entretenir ses références
- démontrer la capacité de la structure à franchir les étapes au long cours

### PROJETER LA CESSION/ REPRISE D'AGENCE

**Q**uelle que soit l'hypothèse du projet de cessation/cession d'activité professionnelle, celle-ci peut se préparer jusqu'à 10 ans en amont. Elle doit initier une démarche de définition de la raison d'être de l'agence : quelle est sa vision stratégique ? Quelles aspirations et valeurs motivent l'activité sur le long terme ? Quel est le segment de marché visé ? Tous ces facteurs procédant d'un alignement des acteurs de l'agence vers un projet commun permettent de mesurer la place qu'elle occupe dans son secteur, son impact, sa pérennité et sa rentabilité.

## Bilan à effectuer en amont par cédant et repreneur sur les plans professionnel et personnel

### Pour le cédant

Faire un bilan de fin de carrière

Se préparer à changer de posture, à quitter l'habit de dirigeant

Envisager l'après : reprise d'activité, retraite ?

Transmission des méthodes, positionnements, techniques et savoirs au repreneur

Faire œuvre de pédagogie, communiquer, expliquer le fonctionnement de l'entreprise

Planifier financièrement l'impact de la cession

Si des associés restent dans l'entreprise : vérifier les clauses d'agrément, les statuts (différentes situations envisageables)

La fin de vie professionnelle à titre personnel : fiscalité, préparation de la retraite ou du cumul emploi retraite, santé et bien-être, vie personnelle, activités et centres d'intérêt, entourage familial

### Pour le repreneur

Faire une formation « reprise d'entreprise », détermination d'un business model, gestion financière, management

Se préparer à devenir chef d'entreprise, à endosser la cape de dirigeant : mettre en place un plan de formation « jeune dirigeant »

Déterminer le segment d'activité, les compétences à acquérir, identifier les perspectives de reprise, d'évolution, le poids et l'interdépendance à l'équipe en place des marchés, la plus-value apportée par le cessionnaire

Poser des questions au cédant, aux salariés, à d'autres confrères, à des conseils extérieurs

Si l'architecte doit intégrer une équipe de dirigeants existante : vérifier les clauses d'agrément, les statuts (différentes situations envisageables)

Préciser ses attentes professionnelles et personnelles, mesurer les impacts d'une vie de dirigeant : impact psychologique, familial, patrimonial (changement de régime matrimonial, protection du patrimoine personnel... etc.)

Analyser le pourquoi du projet de reprise et son adéquation avec son projet de vie (secteur géographique, rémunération, positionnement de l'entreprise cible, disponibilités... etc.)

Être au clair avec soi-même et avec son entourage sur les contraintes du projet. Définir son pouvoir d'achat, ses besoins, sa capacité d'indépendance.

## SE PROJETER DANS SON CHANGEMENT DE VIE PROFESSIONNELLE

### Le facteur humain de la transmission d'entreprise :

Tout d'abord, se projeter dans l'arrêt de son activité professionnelle, c'est se préparer psychologiquement à ne plus être le dirigeant de son entreprise et faire preuve de transparence sur sa volonté réelle de quitter la structure pour en confier les rênes à un tiers.

Cela nécessite souvent une phase de réflexion et d'introspection avant même d'engager le processus de cession ou d'achat : êtes-vous prêt à partir ?

Pourquoi ? Comment ? Quels sont vos projets pour l'après ?

C'est également préparer progressivement son personnel à ce changement, les aider à anticiper une nouvelle direction et de nouvelles méthodes, entretenir l'idée que nul n'est irremplaçable et que l'entreprise saura perdurer quel que soit son dirigeant. L'enjeu est de nourrir, dans l'esprit de l'équipe et des partenaires, la conviction que la transmission n'engendrera ni bouleversement ni déséquilibre.

### Le facteur économique du projet de cession :

Le meilleur moment pour vendre son entreprise n'est jamais figé : il dépend d'un ensemble de paramètres qu'il convient d'analyser avec attention. Du point de vue des experts, il est recommandé de procéder à la cession lorsque sa valeur est en pleine ascension. Mais d'autres éléments entrent aussi en jeu, comme la conjoncture du marché ou la présence d'un repreneur déjà identifié, ce qui représente la majorité des transmissions. Dans tous les cas, anticiper la cession reste essentiel pour trouver le bon acquéreur et conclure la vente dans des conditions équilibrées.

Le moment propice pour transmettre son activité d'architecte peut résulter de multiples facteurs qu'il y a lieu de contextualiser :

1

Des facteurs de cession anticipés (parfois 10 ans en amont) : une reprise familiale ou salariée conçue et préparée sur le long terme résultant d'une cessation d'activité réfléchie en amont.

2

Des facteurs d'opportunité (entre 3 mois et 2 ans) : une offre de reprise inopinée. Il faut prendre le soin de bien réfléchir aux enjeux et aux conséquences financières, sociales et psychologiques de la transmission de votre entreprise pour définir une stratégie pertinente

3

Des facteurs subis (entre 3 mois et 2 ans) : l'accident de la vie qui pousse à envisager une fin d'activité précoce. Cette situation est plus délicate car emprunte d'urgence. La question des gestionnaires et des accompagnants en pareille situation peut se poser pour identifier l'issue la plus opportune dans ce cadre non idéal

## 1.2 IDENTIFIER LE MARCHÉ

Les cessions-reprises d'agences d'architecture sont complexes en raison de plusieurs facteurs :

- **Absence de portefeuille clients constitué** : les maîtres d'ouvrage (privés ou publics) ne sont pas assimilables à une clientèle classique, ce qui rend la fidélisation plus complexe
- **Recours à la commande** : pour beaucoup, les agences d'architecture y accèdent principalement via des concours, ce qui engendre un risque fort sur l'accès à des projets
- **Forte personnalisation de l'agence autour de son dirigeant** : le savoir-faire et les relations d'affaires sont souvent liés à la notoriété personnelle de l'architecte
- **Mode d'exercice libéral** : les agences fonctionnant sous le statut libéral ont une structure plus difficile à céder qu'une société d'architecture constituée en SARL ou SAS
- **Vieillessement potentiel des structures** : un carnet de commandes en déclin, un sous-investissement en matériel et en personnel qualifié, ou un retard technologique peuvent freiner les candidats à la reprise

Face à ces obstacles, la recherche d'une cession ou d'une reprise nécessite :

- 1 **Un travail d'anticipation** : identifier les points de blocage potentiels et mettre en place une stratégie de transition
- 2 **Un ciblage des acteurs proches** : les salariés, confrères, ou partenaires sont souvent les meilleurs repreneurs potentiels
- 3 **Un accompagnement spécialisé propre à chaque partie prenante** : faire appel à un expert en transmission (expert-comptable, avocat, notaire, banquier) pour éviter les conflits d'intérêts et sécuriser la transaction

**NB** : Dans le cadre d'une transmission sous statut libéral se pose souvent la question de passer préalablement ce statut en structure sociétale (type SARL ou SAS). Ce changement engendre un coût supplémentaire, mais il peut s'avérer indispensable si le cédant souhaite réellement transmettre son activité. À défaut, de nombreux architectes se voient contraints de fermer leur structure sans transmission possible. Une issue souvent bien plus coûteuse, tant sur le plan économique que patrimonial.

## 1.3 S'ENTOURER

### QUI POUR VOUS ACCOMPAGNER ?

Il est essentiel d'être conseillé et orienté pour cette opération longue, délicate et à chaque fois unique. Il s'agit de définir les avantages et les inconvénients d'une cession ou d'une reprise et éviter les écueils, les pièges, les mauvaises méthodes.

Vous pouvez donc vous orienter vers :

- Un expert-comptable
- Un avocat en droit des affaires
- Un manager de transition et conseiller en risques psycho-sociaux pour accompagner les équipes
- Un avocat ou un notaire pour aborder l'aspect patrimonial et successoral de la transmission  
les dispositions juridiques familiales, et mesurer les risques
- Les établissements bancaires et leurs conseillers professionnels
- Les assureurs
- Les organismes de formation : formation accompagnement du dirigeant d'entreprise, CJD, formations gestion d'entreprise, HMONP, transition professionnelle
- Un bilan de fin de carrière, CARSAT, CIPAV
- Les délégués du personnel, les organes sociaux
- Des confrères
- Les syndicats : UNSFA et SA
- Le Conseil national de l'Ordre des architectes

### BON À SAVOIR

**S'ENTOURER**  
de conseils propres à chaque partie. Un conseil commun se trouverait en conflit d'intérêts.

**VÉRIFIER**  
l'assurance professionnelle des conseils extérieurs auxquels vous faites appel.

**PROVISIONNER**  
le coût de ces conseils, solliciter des devis, négocier, envisager la mise en place de forfaits de rémunération.

**SIGNER**  
des lettres de missions détaillées et transparentes.

## LE RÔLE DU CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES ARCHITECTES

L'Ordre veillera au respect des grands principes déontologiques gouvernant les relations d'affaires et les relations entre les architectes : confraternité, concurrence déloyale, secret des affaires. Il sera donc :

- Le conseil en matière d'inscription et de radiation
- L'instance de validation du tableau des modifications statutaires impactant la société d'architecture
- L'organe de conciliation, le cas échéant

*Pour aller plus loin, voir 6.4 L'Ordre des architectes dans le processus de transmission*

## 1.4 SE PROTÉGER

### Bilan à effectuer en amont par cédant et repreneur sur les plans professionnel et personnel

Protection du cédant	Protection du repreneur
Procéder à un contrôle des antécédents professionnels du repreneur, sonder ses projets de développement de la structure, sa capacité de financement, son inscription à l'Ordre des architectes	Définir les perspectives et envisager l'après : quelle stratégie ? Quel réseau ? Quelle équipe ?
Si des associés restent dans l'entreprise : vérifier les clauses statutaires afin de purger les droits de ces associés.	Mesures de protection du patrimoine : déclarer ses biens immobiliers insaisissables, opter pour un régime matrimonial adapté, rédiger un testament
Accéder à une période de transition pour participer à la réussite de la reprise	Souscrire un contrat d'assurance « homme-clef » si nécessaire
Développer une stratégie d'optimisation de la cession, de gestion du patrimoine	Requérir un dossier de présentation clair et exhaustif, identifier les éventuels dettes ou litiges en cours
Établir un dossier de présentation clair avec une cartographie de la société, ses forces et ses faiblesses	Solliciter des rendez-vous avec plusieurs établissements bancaires (au moins 3), identifier les subventions et aides financières
Rédiger un accord de confidentialité préservant le secret des affaires entre le cédant et le cessionnaire. Déployer des processus de sécurisation des données (RGPD)	
Formaliser une lettre d'intention précisant la compréhension de l'activité de l'entreprise, l'ordre de grandeur du prix et/ou de l'estimation, un calendrier prévisionnel, les points essentiels d'échanges ou d'éclaircissement à venir	
Tisser une relation de confiance progressive : s'interroger sur les objectifs des parties	
Faire un point sur les cautionnements des engagements sociaux pris par le cédant pour envisager une substitution par le repreneur ou par une caution institutionnelle	
Faire le point sur les délégations de pouvoir accordées au profit de salariés ou d'associés sur certains actes déterminés (actes de direction technique, administrative, comptable ou financière) et le cas échéant les révoquer	
Rédiger un contrat de cession de titres	
Dans l'hypothèse, d'un maintien du cédant au capital de la cible, rédiger un pacte d'associés adapté permettant d'anticiper les cas de blocage	



# — 2 —

## ÉVALUATION DE L'AGENCE

### 2.1 ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

**L**e diagnostic représente généralement 60 à 70% du temps dans une évaluation de l'agence. L'absence de diagnostic risque de mener à une estimation inexacte, voire absurde.

Évaluer sans comprendre le marché de l'agence et les tendances qui s'appliquent sur elle, revient à acheter un appartement à l'aveugle sans comprendre l'environnement où il se situe, ni son adéquation avec son mode de vie.

Il est courant de faire la comparaison suivante : de même que la conception architecturale fonde l'intention d'un projet, le diagnostic est le prélude indispensable à toute transmission d'agence. Sans le regard lucide sur l'existant, nulle passation ne peut prétendre à une pérennité.

Un des outils utilisés pour comprendre l'agence qui est diagnostiquée est le modèle de CANVAS dont un exemple est annexé en fin de guide. Ce tableau est nécessaire pour l'évaluateur, le repreneur et le banquier.

### DIAGNOSTIC DU MARCHÉ DE L'ARCHITECTURE

- Analyse du marché et positionnement concurrentiel
- Analyse de l'accès à la commande et étude du modèle économique de l'agence
- Études des opportunités et des menaces de l'agence sur le marché
- Évaluation des atouts et faiblesses de l'agence sur son marché

La valeur de l'agence sera renforcée à la fois par la fidélité de sa clientèle mais également par sa capacité à diversifier ses activités sur plusieurs segments de marché, ce qui permet de répartir les risques.

#### BON À SAVOIR

##### RÉALISER

le schéma synthétique du modèle PESTEL, un outil d'analyse macro-économique stratégique qui permet d'évaluer l'environnement global d'une entreprise ou d'un projet, en examinant six catégories de facteurs externes. Il est évoqué le Politique, l'Économique, le Socioculturel, le Technologique, l'Environnemental et le Légal (voir en annexe).

##### RÉALISER

une analyse SWOT pour Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats (voir annexe), c'est-à-dire identifier les forces et les faiblesses internes de l'agence, puis les confronter aux opportunités et aux menaces présentes dans le secteur de l'agence, afin de dégager une vision stratégique sur son positionnement, les axes de développement possible et les risques à anticiper.

## DIAGNOSTIC DES MOYENS

- Inventaire des ressources disponibles (locaux, matériel, logiciels, contrats en cours)
- Identification des actifs inclus ou exclus de la vente
- Inventaire du système informatique, des protections contre les cyber-attaques, test sur les plans de reprise d'activité (PRA)
- Inventaire des brevets, marques, réseaux sociaux et noms de domaine
- Inventaire des références

### IMPORTANT

➡ Dans une agence d'architecture, le système informatique constitue l'épine dorsale de l'activité : il héberge les maquettes numériques, les documents administratifs, les plans, les échanges clients, ainsi que les données financières et contractuelles. Sans infrastructure numérique opérationnelle, il devient impossible de poursuivre les projets en cours ou d'honorer les engagements contractuels.

➡ La perte de données, notamment en cas de cyberattaque (ransomware, intrusion, vol de données), représente un risque majeur. Si aucune procédure de sauvegarde fiable et régulière n'est en place, l'impact peut être critique, jusqu'à entraîner une paralysie durable, voire la fermeture de l'agence.

➡ Dans ce contexte, le risque zéro n'existe pas. Il est donc essentiel pour tout repreneur ou associé potentiel d'évaluer le plan de reprise d'activité (PRA) : capacité de l'agence à redémarrer rapidement après un incident majeur, fréquence et fiabilité des sauvegardes, sécurisation des accès, protection des données sensibles (clients, projets, concours), etc.

➡ Un diagnostic du système d'information, même simple, permettrait d'identifier les points de vulnérabilité, d'anticiper les coûts de sécurisation, et de fiabiliser la valeur de l'agence dans le cadre d'une transmission ou d'un développement.

## DIAGNOSTIC HUMAIN

### Particularité des agences d'architecture : un intuitu personae fort

L'intuitu personae est une caractéristique du contrat qui est réputé avoir été conclu essentiellement en raison des qualités personnelles de l'architecte. Sont ainsi concernées les références (objet, spécificité, durée), la propriété intellectuelle et les procédures (sinistres, déontologie).

Devra également être pris en compte, comme pour toute société, l'affectio societatis, c'est-à-dire son élément intentionnel, qui traduit la volonté de collaborer ensemble à l'exploitation de l'activité, à la poursuite de l'œuvre commune.

### Ressources humaines internes

#### ■ Les salariés

Les salariés sont le socle de continuité de l'agence, il faut donc évaluer pour chacun d'entre eux :

- Les compétences, fonctions et ancienneté
- Les risques de départ et impact sur la continuité
- La capacité et volonté de changement
- L'évaluation des compétences de l'équipe
- L'étude du plan de formation des équipes de l'agence
- La prise de connaissance des fiches d'entretien annuel avec les salariés
- L'analyse des activités de l'agence pour comprendre l'ambiance
- L'impact du départ du dirigeant sur l'organisation

#### ■ Les associés

Les associés sont les garants de la stratégie de l'agence, il convient donc d'examiner attentivement :

- La formation/ Spécialisation : si un architecte cédant est le seul à posséder une habilitation spécifique (ex. : architecte du patrimoine), son départ peut remettre en question certains contrats en cours
- La rémunération
- L'échange sur la vision et l'évolution de l'agence
- L'impact de la cession envisagée sur les autres associés, vérification des mécanismes d'agrément, de préemption, de clause de sortie conjointe et forcée

## Ressources humaines externes

### ■ Les partenaires

Il faut aussi élargir la sphère à l'ensemble des partenaires d'une activité (cocontractants, cotraitants et sous-traitants) :

- Analyse des factures des honoraires des avocats pour identifier d'éventuels litiges
- Inventaire des contrats de sous-traitance
- Analyse des partenaires de l'agence comme les bureaux d'études, les diagnostiqueurs, les géomètres, les économistes, les paysagistes, les avocats, les experts-comptables
- Analyse approfondie sera apportée au contrat d'assurance et aux déclarations d'activités professionnelles renseignées annuellement auprès de l'assureur

### ■ Les maîtres d'ouvrage

C'est aussi ici l'opportunité de s'interroger sur le positionnement de l'agence et sur les conséquences d'une clientèle privée-particuliers (construisant rarement plus d'une fois dans sa vie), privée-professionnelle (attachée à la personne et aux habitudes de travail avec des commandes récurrentes) ou publique (soumise aux appels d'offres).

Il convient de vérifier dans chaque contrat conclu avec les différents maîtres d'ouvrage l'impact de la cession sur la continuité du contrat ; d'identifier si le maître d'ouvrage peut mettre fin au contrat en cas de cession ; si un avenant est nécessaire ; ou si la cession s'impose.

Il est également opportun de vérifier la visibilité de l'agence sur le territoire et les moyens donnés à cette visibilité à l'égard des maîtres d'ouvrage (présence de l'agence sur les réseaux sociaux, dans la presse).

## DIAGNOSTIC FINANCIER

- Étude des bilans et comptes des résultats des dernières années
- Analyse des tendances financières (chiffre d'affaires, marges, rentabilité)
- Viabilité économique du projet de reprise
- Analyse de la trésorerie mensuelle sur les 36 derniers mois
- Détermination de la dette financière nette de la cible<sup>1</sup>
- Analyse des déclarations des sinistres auprès de la compagnie d'assurance de l'agence
- Étude des signatures bancaires
- Analyse des contrats d'emprunt, de financement, des facilités de trésorerie, les garanties, obligations et tous autres documents engageant le passif de la société
- Analyse des comptes courants
- Audit des engagements hors bilan

**L'évaluateur regardera la capacité de l'agence à dégager du bénéfice et sa résilience au fil du temps.**

**NB :** l'analyse du besoin en fonds de roulement et de ces variations est un indicateur important dans le secteur de l'architecture car très consommateur de trésorerie.

1. La dette financière nette est l'actif/trésorerie moins l'emprunt

## DIAGNOSTIC JURIDIQUE

- Vérification de la réalité de la société, immatriculation, statuts, procès-verbaux des assemblées générales, registres sociaux, composition du capital social et contrats pouvant avoir un impact sur ce dernier
- Validation des transferts de contrats et références
- Étude du pacte d'associé
- Bail professionnel pour les bureaux de l'agence
- Autorisations administratives (régularité des permis de construire, déclarations de projet à l'Ordre)
- Cartographie des litiges et des risques associés, vérification des provisions pour risques passées dans les comptes

- Audit des contrats commerciaux
- Inscription au tableau de l'Ordre des architectes
- Paiement des cotisations
- Agréments nécessaires aux spécificités de l'agence
- Analyses des engagements donnés ou reçus mentionnés éventuellement en annexe comme les cautions
- Vérification de la conformité RGPD de la société

**Exemple :** Certains contrats publics sont nominatifs et ne sont pas automatiquement transférables en cas de cession, ce qui peut compliquer la transmission ou la soumettre à la conclusion d'avenants de transfert.

## DIAGNOSTIC QUALITÉ, SÉCURITÉ, ENVIRONNEMENT

- Vérification de la conformité réglementaire et environnementale
- Identification des potentiels risques ou atouts pour la cession
- Vérification de la Démarche responsabilité sociétale des entreprises (RSE) mise en place
- Consultation du Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)

Selon la taille de la société cédée/reprise, ces indicateurs sont à curseur variable.

## 2.2 LA VALORISATION FINANCIÈRE

**E**n fonction du diagnostic établi par l'évaluateur, ce dernier va choisir une méthode principale pour déterminer la valeur de l'agence, puis une seconde pour challenger ses résultats dans la première.

La valorisation se fait à partir de plusieurs éléments financiers (liste non exhaustive)<sup>2</sup> :

- Par l'approche par les multiples (Excédent Brut d'Exploitation / EBE)
- Par la valeur ajustée (Adjusted Present Value / APV)
- Par les cash-flows actualisés (Discounted cash flow/ DCF) : projection des flux de trésorerie sur 5 ans
- Par les comparables (sous condition d'avoir un échantillon pertinent de comparables)

Dans le dernier point évoqué ci-dessus, il est important de souligner que le domaine de l'architecture englobe de nombreuses spécificités qui amènent à sectoriser le métier. À titre d'exemple, au-delà de la taille des projets ou des agences, il est facile d'identifier les agences présentes sur les marchés publics, celles présentes sur le marché des particuliers ou encore celles qui se concentrent sur le marché des syndicats de copropriété... bien sûr, la liste n'est pas exhaustive.

Les cinq erreurs les plus élémentaires et fréquentes :

- 1 **Ne pas retenir l'actif net** comme un élément prioritaire de la valeur d'une entreprise ; cela n'a pas de sens économique
- 2 **Ne pas retenir le chiffre d'affaires** : application d'un coefficient (20-50 %) sur la moyenne des trois dernières années
- 3 **Ne pas faire la moyenne de méthodes** incompatibles et incohérentes
- 4 **Ne pas faire d'analyse stratégique** de l'entreprise
- 5 **Ne pas faire des prévisions d'activités** irréalistes

<sup>2</sup>. Est dressé le schéma synthétique des méthodes possibles en fonction des situations.

Certains facteurs qualitatifs issus du diagnostic influencent la valeur :

Atouts	Pondérations
Potentiel de développement et carnet de commandes	État des lieux des contrats en cours : emprunts, prévoyance, mutuelle, fournisseurs, garanties hommes clés, voitures de fonction, avantages sociaux et fiscaux du dirigeant cédant
Le segment ou les segments de marchés sur le(s) quel(s) intervient l'agence	Le matériel informatique, bureautique, voitures de fonctions
La composition de la gouvernance de l'agence et l'impact du départ du dirigeant	Propriétaire ou locataires des murs de l'agence
La localisation (en région, le positionnement de l'agence est importante)	La structuration de l'agence
Motivation et stabilité de l'équipe	Le territoire géographique du ou des segments du marché de l'agence.
Accompagnement du ou des cédants dans le processus d'accès à la commande	Le site internet de l'agence et la communication externe
Récurrence des projets	Le niveau de maîtrise des outils numériques dans l'agence d'architecture par les salariés et les procédures internes

**NB :** Il est important de faire la différence entre la valeur et le prix. La valeur est donnée par l'évaluateur alors que le prix est le résultat de la négociation entre le cédant par le cessionnaire. Le prix et la valeur doivent être cohérents.



# 3

## PHASES PRÉPARATOIRES DE LA CESSIION/ REPRISE

### 3.1 LA GESTION DE LA PHASE PRÉPARATOIRE :

Il faut maintenant commencer à formaliser la cession. Pour cela, il faut s'accorder entre cédant et repreneur sur :

■ La conclusion d'un accord de confidentialité (ou NDA pour Non Disclosure Agreement) préservant le secret des affaires entre le cédant et le cessionnaire, un préalable à toute interaction entre les deux parties.

■ La conclusion d'une lettre d'intention (LOI) qui est un contrat préliminaire exprimant l'intérêt du cessionnaire à acquérir la cible. La LOI est un outil crucial pour structurer et guider les premières phases du processus de cession, en assurant que les deux parties sont alignées sur les principaux aspects de la transaction avant d'engager des ressources significatives dans le processus. La LOI définit les termes généraux de l'offre envisagée :

**CADRE DES NÉGOCIATIONS :** La LOI établit un cadre pour les négociations entre le cédant et le repreneur. Elle permet de clarifier les attentes et les intentions des deux parties dès le début du processus.

**ENGAGEMENT PRÉLIMINAIRE :** Bien que généralement non contraignante, la LOI montre un engagement sérieux de la part du repreneur à poursuivre les discussions et les due diligences nécessaires pour finaliser la transaction.

**DÉTAILS DE L'OFFRE :** La LOI décrit les principaux termes de l'offre, tels que le prix proposé, les modalités

de paiement, les conditions suspensives, et les grandes lignes du calendrier de la transaction.

**CONFIDENTIALITÉ ET EXCLUSIVITÉ :** Souvent, la LOI inclut des clauses de confidentialité pour protéger les informations sensibles échangées pendant le processus de due diligence. Elle peut également stipuler une période d'exclusivité pendant laquelle le cédant s'engage à ne pas négocier avec d'autres parties.

**CLARIFICATION DES ÉTAPES SUIVANTES :** La LOI peut décrire les étapes suivantes du processus de cession, y compris les audits,

les vérifications légales et financières, et les autres étapes nécessaires pour finaliser l'accord.

**RÉDUCTION DES RISQUES :** En définissant clairement les intentions et les attentes, la LOI aide à réduire les risques de malentendus et de conflits potentiels plus tard dans le processus.

**FACILITATION DE LA DUE DILIGENCE :** La LOI peut faciliter le processus de due diligence en fournissant une base claire pour les investigations et les vérifications nécessaires avant la finalisation de la cession.

## 3.2 LE PÉRIMÈTRE DE LA CESSIION

La transmission d'une agence d'architecture peut se faire soit par la cession du fonds libéral, soit par la cession des titres de la société. Il est essentiel de définir précisément ce qui sera cédé : le fonds libéral, la totalité ou une partie des titres de la société, et de déterminer la forme que prendra la cession, qu'elle soit à titre gratuit ou onéreux.

**NB :** A défaut de cession d'entreprise d'architecture, il est loisible à l'architecte de céder un contrat de manière isolée avec un avenant, sous réserve de l'accord du maître d'ouvrage.

### LA CESSIION DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

La cession de titres de la société transfère la propriété de tout ou partie du capital social et des droits de vote à un tiers.

La cession des titres de la société demande une vigilance particulière sur les points non exhaustifs suivants :

#### IDENTIFIER LES TITRES

**CÉDÉS :** les titres peuvent être des actions (pour les sociétés par actions type SAS ou SA) ou des parts sociales (pour les sociétés de personnes type SARL ou SCP). Chaque type de titre confère des droits spécifiques, tels que le droit de vote et le droit aux dividendes

#### ÉVALUER LES TITRES :

l'évaluation des titres est cruciale pour déterminer leur valeur marchande. Elle peut être réalisée à l'aide de différentes méthodes précédemment vues (2.2). Attention en cas de cession minoritaire n'accordant pas

le contrôle de la société, une décote de minorité est souvent observée

#### IMPACT DE LA CESSIION DE TITRES SUR LES AUTRES ASSOCIÉS ET CONFORMITÉ AUX STATUTS DE LA SOCIÉTÉ :

les associés ont des droits spécifiques qui doivent être respectés lors de la cession, comme le droit de préemption et le droit d'agrément. Par ailleurs, la cession de titres doit être conforme aux statuts de la société et aux dispositions légales applicables qui peuvent imposer des restrictions ou des conditions spécifiques

#### ASPECTS FISCAUX :

la cession de titres peut entraîner des implications fiscales telles que l'imposition des plus-values réalisées par le cédant et les droits d'enregistrement applicables

#### PROTECTION DES DONNÉES ET CONFIDENTIALITÉ :

la cession de titres implique souvent le transfert de données sensibles et confidentielles, nécessitant le respect des réglementations en matière de protection des données, telles que le RGPD

**NB :** la cession peut être progressive afin de permettre au cessionnaire d'accéder dans le temps au contrôle du capital et des droits de vote de la société, ce qui permet une période de transition plus longue. Par ailleurs, d'autres types d'accès au capital social de la société cible existent comme les fusions, ou les augmentations de capital par apport partiel d'actifs. Enfin, la cession peut intervenir en pleine propriété ou plus rarement en démembrement de propriété.

## LA CESSIION DU FONDS LIBÉRAL D'ARCHITECTURE

Il peut être décidé de ne racheter que le fonds libéral d'architecture, c'est-à-dire racheter l'activité sans la société. Le fonds libéral d'architecture est un ensemble d'éléments qui constitue l'essentiel des actifs d'une agence d'architecture, permettant à celle-ci de fonctionner et d'exercer son activité. Il est considéré comme un bien mobilier incorporel, ce qui signifie qu'il n'a pas de forme physique mais représente une valeur économique et professionnelle.

### Voici les composantes essentielles d'un fonds libéral d'architecture :

- Clientèle
- Locaux professionnels
- Contrats et accords
- Les équipes et salariés
- Propriété intellectuelle
- Savoir-faire et méthodologies
- Matériel et équipements
- Références et portfolio
- Réseau professionnel

Attention, la jurisprudence de la Cour de cassation admet la cession de fonds libéraux, mais celle-ci doit se faire dans le respect des règles déontologiques, notamment en ce qui concerne l'indépendance et la loyauté envers les clients. Les architectes doivent s'assurer que la cession ne compromet pas la qualité des services rendus aux clients et ne crée pas de conflits d'intérêts. Par ailleurs, la liberté de choix du client est un principe fondamental.

La cession de la clientèle dans le cadre de la cession d'un fonds libéral d'architecture est une opération complexe qui doit être réalisée avec soin et en respectant les règles juridiques et déontologiques. Les architectes doivent être conscients des risques et des implications de cette opération et s'assurer que la cession est réalisée de manière transparente, éthique et dans le respect des droits et des intérêts de toutes les parties prenantes, notamment les clients.

**NB :** La rédaction de l'acte de cession d'un fonds libéral nécessite une attention particulière. Il est crucial de bien définir et de viser chaque actif cédé dans l'acte de cession, car, à défaut, cet actif pourrait être exclu de la transaction. Il convient enfin, comme pour la cession de titre, d'apporter une attention particulière à la valorisation du fonds cédé ; à l'autorisation de l'opération par l'entité cédante ; aux aspects fiscaux et à la protection de données.

## LE CARACTÈRE FINANCIER DE L'OPÉRATION

L'opération peut être effectuée à titre onéreux - on parle de cession - ou à titre gratuit - on parle de donation. Le caractère onéreux ou gratuit de l'opération aura des conséquences importantes sur les caractéristiques de l'opération, son formalisme, ses implications juridiques et fiscales.

Dans les deux cas, il sera important de se poser la question de la valorisation de l'actif cédé, que ce soit pour la détermination du prix ou de l'assiette de la donation.

**NB :** les donations sont lourdement taxées en France, mais il existe de nombreux mécanismes d'incitation fiscale. Le conjoint, le partenaire d'un Pacs, les enfants, frères et sœurs, neveux et nièces, bénéficient d'un abattement spécifique. Dans certaines conditions, les salariés bénéficient également d'avantages fiscaux. Enfin, le dispositif dit « Dutreil<sup>3</sup> » permet d'appliquer un abattement de 75 % sur la valeur du bien transmis en pleine propriété ou en nue-propriété, sous réserve de respecter certaines conditions.

Les conditions et spécificités de ces dispositifs fiscaux étant très strictes, il est indispensable de se rapprocher d'un notaire ou d'un avocat pour aller plus loin.



3. Loi no 2003-721 du 1er août 2003 pour l'initiative économique, dite Loi Dutreil

## 3.3 LES PRINCIPALES ÉTAPES D'UNE CESSIION

### PHASE PRÉPARATOIRE DE RECHERCHE

- Identification des objectifs de cession
- Évaluation préliminaire de l'entreprise
- Recherche et sélection de conseillers (avocats, experts-comptables, banquiers d'affaires)
- Identification des repreneurs potentiels. Cette phase qui peut être longue (12 mois voire plus) est souvent sous-estimée par les cédants

### LETTRE D'INTENTION (LOI)

- Rédaction et signature d'une lettre d'intention (LOI) par le repreneur potentiel
- Définition des termes généraux de l'offre: prix, modalités de paiement, conditions suspensives

### NÉGOCIATION

- Négociation des termes définitifs de la cession
- Discussion et accord sur les garanties d'actif et de passif
- Levée des conditions suspensives
- Finalisation des conditions de la transition et de l'accompagnement post-cession

### RÉDACTION ET FINALISATION DU CONTRAT DE VENTE (SPA)

- Rédaction du contrat de vente (Share Purchase Agreement - SPA)
- Finalisation des clauses spécifiques : non-concurrence, confidentialité, earn-out, etc.
- Rédaction des clauses de garantie et d'indemnisation
- Signature du contrat de vente par les parties
- Échange des documents signés et des fonds



### SIGNATURE D'UN ACCORD DE CONFIDENTIALITÉ (NDA)

- Rédaction et signature d'un accord de confidentialité (NDA) pour protéger les informations sensibles
- Échange d'informations préliminaires sous couvert de confidentialité

### AUDIT (DUE DILIGENCE)

- Réalisation d'un audit complet de l'entreprise (financier, juridique, fiscal, social, environnemental)
- Vérification des informations fournies par le cédant
- Identification des risques et des opportunités

### CONSULTATION ET AUTORISATION DES ORGANES SOCIAUX ET DES SALARIÉS

- Information et consultation des organes sociaux (conseil d'administration, assemblée générale)
- Information et consultation des salariés (comité social et économique, représentants du personnel)
- Obtention des autorisations nécessaires

### FORMALITÉS POST-CESSIION

- Mise à jour des statuts de la société (si applicable) et transmission au Conseil régional de l'Ordre des architectes
- Notification aux clients, fournisseurs et partenaires commerciaux
- Transfert des contrats et des licences
- Finalisation des formalités administratives et fiscales
- Enregistrement de l'acte de cession auprès des autorités compétentes (service des impôts, greffe du tribunal de commerce)
- Publication de l'avis de cession dans un journal d'annonces légales (si applicable)

Pour aller plus loin, voir 5.3

# 4

## L'ÉCHEC DE LA CESSIION

**L'**échec de la cession d'une agence d'architecture résulte souvent de conflits ou d'incompréhensions entre le cédant et le repreneur. Le cédant, en quête de succession ou de retrait, peut mal évaluer la viabilité de l'opération ou ne pas préparer correctement la transmission. De son côté, le repreneur, qu'il s'agisse d'un partenaire interne ou d'un externe, peut sous-estimer les défis liés à l'intégration de l'agence ou rencontrer des difficultés financières ou stratégiques imprévues. Ce type d'échec a des conséquences importantes pour les deux parties, ce qui rend essentielle une prise en compte de ces enjeux.

### 4.1 LES CAUSES DE L'ÉCHEC

#### PROBLÈMES LIÉS À L'ÉVALUATION DE L'AGENCE

Une mauvaise évaluation de l'agence constitue l'une des causes les plus fréquentes d'échec lors d'un projet de cession. Un prix de vente trop bas peut entraîner un contrôle fiscal pour le cédant car cela pourrait s'apparenter à une donation. Il peut aussi susciter la méfiance des repreneurs potentiels, qui pourraient percevoir l'agence comme une structure peu rentable ou en difficulté. Inversement, une évaluation trop élevée peut décourager les acheteurs en raison d'un écart perçu entre la valeur demandée et la réalité du marché. Dans les deux cas, cette mauvaise appréciation de la valeur réelle de l'agence empêche souvent la conclusion d'une vente, le cédant et le repreneur ne parvenant pas à trouver un terrain d'entente.

Une évaluation d'agence réalisée sans diagnostic approfondi ni analyse stratégique aboutit généralement à une mauvaise évaluation avec une estimation erronée et compromet la réussite de la transmission, tant pour l'acquéreur que pour le cédant. À l'inverse, 100 % des transmissions réussies reposent sur une évaluation intégrant à la fois un diagnostic complet et une analyse stratégique d'un expert extérieur.

#### PROBLÈMES INTERNES À L'AGENCE

Une situation financière déficitaire peut rendre la cession d'une agence d'architecture particulièrement complexe, voire impossible. En effet, des dettes importantes, une perte de clients ou une rentabilité insuffisante découragent souvent les repreneurs potentiels. Ces derniers peuvent percevoir de telles difficultés financières comme un risque trop élevé. Une agence en mauvaise santé financière aura donc beaucoup plus de mal à attirer des acheteurs, et la cession pourrait échouer si la situation ne s'améliore pas avant la vente. Par ailleurs, des conflits internes ou des litiges non résolus, qu'ils concernent les employés, les clients ou les partenaires, peuvent sérieusement entraver le processus de cession. Ces différends créent une incertitude juridique qui peut rebuter les repreneurs potentiels, les amenant à voir l'agence comme un terrain trop risqué.

Il est donc fortement recommandé que le cédant prenne des mesures pour redresser la situation financière de l'agence avant d'entamer la cession, qu'il résolve les conflits internes et qu'il organise une transition soigneusement planifiée en impliquant pleinement le repreneur, afin de maximiser les chances de réussite de la transaction.

#### PROBLÈMES LIÉS À LA NÉGOCIATION

Des conditions de vente inadaptées, telles que des exigences trop strictes ou irréalistes, peuvent fortement freiner la cession d'une agence d'architecture. Par exemple, un paiement immédiat complet sans conditions suspensives ou garanties peut décourager les repreneurs potentiels, qui rechercheront souvent des modalités plus flexibles.

De plus, une mauvaise gestion des attentes entre le cédant et le repreneur, notamment en ce qui concerne la valorisation de l'agence, la gestion du personnel ou la vision à long terme, peut entraîner des divergences qui compliquent la transaction. Enfin, des défauts de communication, qu'il s'agisse d'informations erronées sur les actifs cédés ou sur les engagements après la vente, peuvent créer des malentendus et nuire à la réussite de la cession.

Il est donc recommandé que le cédant prenne le temps de bien définir des conditions de vente réalistes et équilibrées, et qu'il maintienne une communication claire et ouverte avec le repreneur tout au long du processus, afin de favoriser une transition réussie.



## PROBLÈMES DÉONTOLOGIQUES ET ÉTHIQUES

La violation des règles de déontologie peut entraîner l'échec d'une cession d'agence d'architecture. Si le cédant manque de transparence, dissimule des informations importantes ou ne respecte pas ses obligations envers les clients et les employés, cela peut non seulement rendre la cession illégale, mais aussi provoquer des conflits qui nuisent gravement à la transaction. Une telle situation peut entraîner des litiges juridiques, compromettant ainsi l'issue de la cession.

De plus, des problèmes de concurrence déloyale peuvent également avoir un impact significatif. Cette concurrence déloyale peut non seulement ruiner la transaction, mais aussi porter atteinte à la réputation de l'agence et à la confiance du repreneur. Il est donc essentiel que le cédant respecte les règles de déontologie et veille à une transition éthique pour garantir la réussite de la cession.

## NON-PRÉPARATION À LA TRANSITION

Une mauvaise gestion de la transition organisationnelle peut nuire gravement à la cession d'une agence d'architecture. Si le cédant ne prend pas le temps de transmettre correctement ses connaissances, ses contacts et ses compétences essentielles à la gestion de l'agence, cela peut créer des ruptures dans l'activité et désorienter le repreneur. Cette absence de préparation de la transition pourrait entraîner des dysfonctionnements au sein de l'agence et nuire à sa continuité, décourageant ainsi le repreneur qui se retrouve dans une situation incertaine.

De plus, l'absence d'accompagnement post-cession peut également compromettre la réussite de la transaction. Bien que le transfert de l'agence soit formellement terminé, la phase suivant la cession est souvent cruciale pour garantir la pérennité de l'entreprise. Si le cédant ne prévoit pas un accompagnement suffisant pour soutenir le repreneur dans la prise en main des activités et la gestion quotidienne, cela peut entraîner des difficultés opérationnelles et nuire à la stabilité de l'agence. Il est donc essentiel que le cédant organise une transition complète, incluant un suivi après la cession, afin de garantir une continuité réussie.

**NB :** Pour le cédant, cela se résumerait à la maxime inspirante : « *Partage ton savoir avec l'urgence du dernier jour, construis l'agence avec ta vision des vingt prochaines années* ».

## 4.2 LES CONSÉQUENCES DE L'ÉCHEC

### Pour le cédant

L'échec de la cession peut avoir des conséquences lourdes. D'abord, la perte financière constitue un risque majeur. Si la cession échoue, le cédant se voit dans l'obligation de remobiliser ses équipes face à une déception, de continuer à diriger l'agence et de continuer à poursuivre la transmission. De plus, un échec dans la cession peut nuire à la réputation professionnelle du cédant. Si la vente échoue à cause d'une mauvaise gestion, d'une évaluation irréaliste ou de problèmes éthiques, cela peut ternir son image auprès de ses collègues et partenaires commerciaux. Ce type d'échec peut susciter des doutes sur sa capacité à réussir des projets futurs et compromettre ses opportunités professionnelles.

### Pour l'agence

L'échec de la cession d'une agence d'architecture peut engendrer une instabilité organisationnelle majeure. Les employés, démotivés par l'incertitude, risquent de quitter l'agence, entraînant une perte de savoir-faire et de productivité. Les clients, préoccupés par l'avenir de leurs projets, peuvent se détourner de l'agence, tout comme les partenaires commerciaux qui pourraient réduire leurs collaborations. Dans les cas extrêmes, si l'agence est déjà en difficulté financière et qu'aucune solution de reprise n'est trouvée, l'échec de la cession peut conduire à la liquidation de l'agence. Afin de prévenir ce scénario, il est recommandé que le cédant prépare une stratégie de transition claire et mette en place un accompagnement renforcé pour sécuriser la reprise, tout en anticipant des solutions alternatives de cession en cas d'échec initial.

### Pour le repreneur potentiel

Pour le repreneur potentiel, l'échec de la cession peut entraîner une perte significative de temps et d'efforts. Si la cession échoue en raison d'une mauvaise préparation du cédant, le repreneur aura investi des ressources importantes dans des négociations, des études de due diligence et d'autres démarches, sans aboutir à une transaction. Cette situation peut être frustrante et retardera ses projets professionnels. De plus, un échec de cession peut également semer le doute chez le repreneur quant à la viabilité de l'agence elle-même, compromettant ainsi sa confiance dans l'opportunité d'acquérir une agence. Un tel échec peut donc impacter négativement sa perception des projets de reprise à venir.

Il est recommandé au repreneur de s'assurer que le cédant a bien préparé la cession et qu'il dispose d'une vision claire et réaliste de la transaction. Avant de s'engager, le repreneur doit insister sur des garanties de transparence et de diligence de la part du cédant, et envisager de mettre en place des clauses de protection en cas de rupture des négociations, afin de sécuriser son investissement en temps et en ressources.

# — 5 —

## CONCLURE LA TRANSMISSION/ REPRISE D'AGENCE

**L**a transmission ou la reprise exige une préparation approfondie, non seulement pour garantir le bon déroulement de la cession, mais aussi pour sécuriser les parties prenantes face à d'éventuels risques juridiques ou financiers. Une préparation minutieuse est essentielle pour assurer une transition harmonieuse et pérenne, en anticipant les risques potentiels et en définissant clairement les engagements de chacun. Une fois cette phase préparatoire aboutie, vient alors le temps des négociations, où les modalités et garanties de la transaction doivent être précisément établies.

### 5.1 NÉGOCIATION DES TERMES DE LA VENTE

Les négociations liées à la reprise d'une agence d'architecture sont un moment clé pour définir les modalités et les garanties qui régiront la transaction. Il s'agit de s'assurer que les intérêts des deux parties sont équilibrés, tout en respectant les spécificités juridiques et professionnelles de la cession.



### CONDITIONS DE PAIEMENT

Le paiement est un aspect crucial de toute transaction de cession d'une agence d'architecture. Il est essentiel d'adapter le mode de règlement aux capacités financières de l'acheteur tout en assurant la sécurité de la transaction pour le cédant. Plusieurs modalités de paiement peuvent être envisagées en fonction des circonstances et des préférences des parties.

Les modalités de paiement peuvent inclure des versements immédiats ou différés. Il est également possible de convenir de paiements échelonnés, souvent sécurisés par des garanties financières telles que des séquestres, des cautions bancaires, ou des nantissements sur les biens cédés. Ces mécanismes offrent une sécurité supplémentaire en assurant que les sommes seront versées même en cas de difficultés financières postérieures à la cession.

Un mécanisme fréquemment utilisé dans les transactions d'agences d'architecture est l'« earn-out ». Ce dispositif permet d'ajuster le prix de vente en fonction des performances futures de l'agence ou de garantir un accompagnement de la part du cédant après la cession. Les critères d'évaluation, tels que le chiffre d'affaires ou les marges bénéficiaires, ainsi que la période de mesure de ces performances, doivent être clairement définis dans l'acte de cession pour éviter toute ambiguïté et garantir une transition financière harmonieuse.

*Pour aller plus loin, voir 5.3*



## GARANTIES OFFERTES PAR LE CÉDANT

Les garanties fournies par le cédant sont cruciales pour protéger l'acheteur contre les risques potentiels de la transaction. Ces garanties peuvent couvrir divers aspects, notamment :

■ **Validité des actifs** : le cédant peut garantir la validité des biens immobiliers, du matériel et de la propriété intellectuelle transférée. Cela inclut la vérification de l'état et de la conformité des actifs, ainsi que la légalité de leur transfert

■ **Garantie de passif** : une garantie de passif est souvent incluse dans les contrats de cession pour couvrir les dettes ou engagements non déclarés au moment de la vente, ou qui pourraient se matérialiser après la cession. Cela protège l'acheteur contre les surprises financières désagréables

■ **Garantie d'actifs** : l'acheteur peut exiger une garantie d'actifs, assurant que les biens transférés sont exempts de défauts pouvant nuire à l'activité de l'agence après la cession. Cela inclut la vérification de l'état et de la fonctionnalité des équipements et des biens immobiliers

■ **Continuité des contrats** : l'acheteur peut demander des garanties concernant la continuité des contrats avec les clients et les relations commerciales essentielles à la pérennité de l'agence. Cela assure que les relations commerciales critiques sont maintenues après la cession

■ **Assurances professionnelles** : le cédant peut être tenu de souscrire des assurances professionnelles pour couvrir d'éventuels litiges post-cession. Cela offre une protection supplémentaire contre les risques juridiques et financiers

■ **Propriété intellectuelle** : il est essentiel que le cédant garantisse le transfert complet de tous les droits d'auteur, brevets et licences associés aux projets réalisés par l'agence. Cela inclut la vérification de l'absence de litiges en cours concernant la propriété intellectuelle

■ **Clause de non-concurrence** : une clause de non-concurrence peut être incluse pour empêcher le cédant de créer ou de reprendre une agence concurrente pendant une période déterminée. Cela protège l'acheteur contre la concurrence directe immédiate après la cession

■ **Indemnités d'éviction** : il est également important de discuter des indemnités d'éviction en cas de rupture de contrat ou de non-respect des engagements pris par le cédant. Cela offre une protection complémentaire pour l'acheteur en cas de non-respect des termes de l'accord

Il existe d'autres types de garanties moins courants que le cédant peut offrir au repreneur pour sécuriser davantage la transaction et protéger les intérêts de ce dernier. Il peut ainsi garantir un certain niveau de chiffre d'affaires sur une période déterminée après la transmission, ou s'engager à ce que certains clients clés continuent à collaborer avec l'entreprise. Le cédant peut également promettre de ne pas solliciter les employés après la cession. Enfin, il peut prendre en charge la résolution de tout litige en cours au moment du transfert de propriété.

Ces garanties supplémentaires se décident après l'audit complet et peuvent aider à corriger certaines faiblesses de l'entreprise.

## CONDITIONS SUSPENSIVES

Certaines conditions suspensives sont couramment attachées à la cession. L'une des conditions les plus fréquentes concerne l'obtention d'un financement par l'acheteur. En effet, la cession de l'agence peut être conditionnée par la capacité de l'acheteur à obtenir un prêt ou un financement, que ce soit auprès d'une banque ou d'un autre établissement financier. Cette condition protège le vendeur en s'assurant que l'acheteur dispose des ressources nécessaires pour concrétiser l'achat.

Une autre condition suspensive importante est l'obtention des autorisations nécessaires des organes sociaux de l'entreprise. Cela inclut l'approbation de l'assemblée générale des associés ou actionnaires, ainsi que l'approbation du conseil d'administration ou de surveillance, selon la structure de la société. Une autre condition suspensive fréquemment incluse est le diagnostic préalable de l'agence. Avant de finaliser la vente, il est conseillé à l'acheteur de demander une évaluation approfondie de l'agence, décrite en première partie du guide. Cet audit permet de vérifier la santé de l'agence, d'identifier d'éventuels risques, engagements donnés omis ou cachés, ou problèmes juridiques qui n'auraient pas été révélés par le cédant. Si des anomalies ou des éléments imprévus sont découverts lors de cette procédure, l'acheteur peut demander des ajustements à la vente, une réduction du prix ou même dans certains cas, annuler la transaction.

Les conditions suspensives sont des éléments essentiels dans le processus de cession d'une entreprise. Elles permettent de sécuriser la transaction pour toutes les parties impliquées, en garantissant que toutes les étapes nécessaires sont accomplies avant la finalisation de la vente.

## CONDITIONS DE LA TRANSITION ET DE L'ACCOMPAGNEMENT

La période de transition post-cession constitue un élément crucial dans le processus de vente, assurant la continuité des projets et la stabilité de l'agence après le départ du cédant. Le rôle du cédant dans la phase de transition, qu'il s'agisse de fournir des conseils ou de superviser certains aspects de l'agence sur une période déterminée, doit faire l'objet d'une négociation précise et être formalisé dans l'accord final. Cette étape est essentielle pour rassurer le réseau du cédant et sa clientèle ainsi que pour assurer la transmission du savoir-faire et maintenir la stabilité de l'équipe en place.

La durée de cette période d'accompagnement, ainsi que les modalités spécifiques, doivent être soigneusement négociées en fonction des besoins du repreneur et des objectifs de l'agence. Elle peut comprendre des réunions de suivi, des interventions sur des projets particuliers, ou des formations pour le personnel, le tout devant être précisé dans l'accord. Les conditions financières liées à cet accompagnement, notamment la forme de rémunération (salaire, primes, rémunération spécifique), devront aussi être définies clairement afin d'assurer une compréhension réciproque entre les parties.

## 5.2 FORMALISME DU CONTRAT DE CESSION

**C**e document juridique est essentiel pour encadrer les modalités de transfert de l'activité, protéger les intérêts des parties impliquées et assurer la conformité aux obligations légales. Le formalisme du contrat de cette dernière varie en fonction de la nature de la cession, qu'il s'agisse d'un fonds libéral ou de parts sociales.

Le contrat de cession joue un rôle fondamental : il organise et formalise la transmission des actifs de l'agence tout en définissant les obligations respectives des parties. Une agence d'architecture ne se résume pas à un local et du matériel ; elle repose principalement sur son équipe, sa clientèle, ses contrats en cours, son savoir-faire, son réseau professionnel et ses obligations réglementaires et déontologiques.

Dans ce contexte, un simple accord verbal est insuffisant. Le contrat de cession permet de sécuriser juridiquement la vente et de s'assurer que toutes les implications de la cession ont été prises en compte.

## LA CESSION DE FONDS LIBÉRAL

### La rédaction de l'acte de cession de fonds libéral

La cession de fonds libéral implique le transfert de l'ensemble des éléments constitutifs corporels et incorporels de l'entreprise, tels que la clientèle, le droit au bail, les équipements et les contrats en cours. Ce type de cession est soumis à des formalités spécifiques destinées à protéger les créanciers et à assurer la transparence de l'opération.

La rédaction de l'acte de cession est fortement conseillée pour ne pas dire indispensable, et doit comporter notamment les éléments suivants :

- Identité des parties : les noms et coordonnées des parties impliquées dans la transaction
- Date et nature de l'acte : la date de la transaction et la description de la nature de l'acte de cession
- Description précise de l'objet de la cession : détails spécifiques sur ce qui est cédé
- Prix de cession : le montant convenu pour la transaction
- Chiffre d'affaires et résultat d'exploitation : informations financières sur les trois derniers exercices précédents la cession du fonds
- État des nantissements grevant le fonds : informations sur les nantissements accordés aux créanciers du fonds sur les dix ans précédant la cession. Si le fonds ne fait l'objet d'aucun nantissement, l'acte doit également le mentionner
- Garanties et clauses suspensives décrites en 5.1.2 et 5.1.3
- Il n'y a pas de textes de loi imposant la publicité ou le séquestre pour un fonds libéral, mais la pratique juridique s'inspire des règles protectrices du droit commercial et il sera souvent mis en place un séquestre pour sécuriser l'opération

En outre, l'acte de cession doit préciser avec exactitude ce qui est transmis au repreneur. Dans le cadre d'une agence d'architecture, cela inclut plusieurs éléments corporels et incorporels essentiels :

- 1 Portefeuille de clients et contrats en cours : la reprise d'une agence implique souvent la transmission de relations d'affaires établies, ainsi que des projets en cours de réalisation. Il est donc primordial d'énumérer les contrats en cours et de s'assurer que leur transfert au repreneur est possible, ce qui nécessite parfois l'accord des maîtres d'ouvrage
- 2 Tous les éléments constitutifs du diagnostic décrit au paragraphe 2.1 doivent être annexés

## **Les formalités de la cession**

La cession d'un fonds libéral d'architecte, bien qu'elle ne soit pas encadrée de manière aussi précise que la cession d'un fonds de commerce, obéit néanmoins à plusieurs règles juridiques et déontologiques essentielles à respecter.

Il faudra au préalable s'assurer de l'information des salariés (voir ci-après) et que l'acte de cession du fonds libéral soit autorisé par les organes sociaux. Les contrats de vente du fonds libéral sont pratiquement toujours établis par écrit (acte authentique ou acte sous signature privée, le cas échéant, contresigné par un avocat), ce qui est utile notamment pour l'accomplissement des formalités de publicité de la vente et pour la conservation du privilège du vendeur.

Il convient ensuite de procéder à l'enregistrement fiscal de l'acte auprès du service des impôts dans le délai d'un mois suivant la signature. Les droits d'enregistrement sont calculés sur le montant du prix de cession, selon les règles applicables aux cessions de droits incorporels ou de clientèle. Si le fonds comprend un droit au bail, il conviendra de notifier la cession au bailleur dans les conditions prévues par le contrat, et, le cas échéant, d'obtenir son agrément ou de signer un avenant au bail. Certaines clauses peuvent également imposer une publicité ou une information formelle.

En ce qui concerne les contrats en cours (logiciels, fournisseurs, assurances), leur transfert au cessionnaire n'est possible que s'ils le prévoient ou avec l'accord des cocontractants. Il est donc nécessaire d'auditer les contrats pour anticiper leur renouvellement, résiliation ou transfert.

Enfin, si la cession du fonds s'effectue dans le cadre d'une société d'exercice libéral (par exemple une SEL d'architecture), il peut être nécessaire de procéder en parallèle à une cession de titres sociaux ou à une modification statutaire. Ce qui implique des formalités distinctes auprès du greffe du tribunal de commerce et de l'Ordre.

## **LA CESSION DE PARTS SOCIALES OU D'ACTIONS**

Lorsque l'agence d'architecture est constituée sous forme de société, la cession peut porter sur les titres de celle-ci. Cette opération entraîne le transfert de la propriété de la société elle-même, incluant ses actifs et passifs. Les modalités de cession peuvent varier en fonction de la forme juridique de la société. Par exemple :

➡ Pour une société à responsabilité limitée (SARL) : la cession de parts sociales est encadrée par des règles strictes, notamment l'agrément des autres associés

➡ Pour une société d'exercice libéral à responsabilité limitée (SELARL) : des dispositions spécifiques s'appliquent, notamment en ce qui concerne l'agrément et les qualifications professionnelles des associés

➡ Pour une société par actions simplifiée (SAS) ou société d'exercice libéral par actions simplifiée (SELAS) : les statuts définissent librement les conditions de cession des actions

Il est donc essentiel de se référer à la loi et aux statuts de la société pour connaître les dispositions spécifiques applicables à la cession des titres de la société concernée.



## **La rédaction de l'acte de cession de titres**

Il est fortement recommandé de formaliser par écrit toute cession de titres sociaux (parts sociales ou actions), afin d'en assurer la validité juridique, la sécurité des parties, et le respect des règles propres aux sociétés d'architecture.

L'acte de cession doit comporter un certain nombre d'éléments. L'identité des parties (cédant et cessionnaire), ainsi que la dénomination sociale complète de la société (forme, capital, siège, RCS) sont notamment indispensables. On précise la date et la nature de l'acte, ainsi que le nombre de titres cédés, leur origine de propriété, et leur correspondance dans le capital social. Le prix de cession est indiqué de manière détaillée, avec les modalités de paiement (comptant, échelonné, séquestre...).

L'acte doit également faire état de la décision d'agrément des associés, si elle est requise par les statuts ou la loi, notamment dans les SEL. Cette décision peut être intégrée directement dans l'acte ou annexée sous forme de procès-verbal.

Les parties peuvent prévoir des garanties : déclaration de propriété libre des titres, garantie d'éviction, clause de garantie de passif (notamment si des dettes ou litiges sont susceptibles d'affecter la société après la cession).

Enfin, l'acte peut contenir des conditions suspensives ou résolutoires, telles que l'obtention d'un financement, l'accord du bailleur, ou encore l'inscription du cessionnaire à l'Ordre des architectes. Il est également utile d'y préciser la date de transfert effectif de propriété et, le cas échéant, de prévoir une clause de non-concurrence, de confidentialité ou de règlement des litiges.

## **Les formalités postérieures à la cession**

Les formalités à suivre pour la cession de titres d'une société d'architecture (ex. SELARL, SAS d'architecture) dépendent à la fois du droit des sociétés, du statut réglementé de la profession, et des statuts propres à la société.

Il convient notamment de vérifier si la cession est soumise à une procédure d'agrément, ce qui est généralement le cas dans les sociétés d'exercice libéral (SEL). Les statuts de la société précisent les modalités de cet agrément, lequel doit être obtenu avant toute cession. En pratique, cela implique de notifier le projet de cession aux associés ou à l'organe compétent, de réunir une assemblée générale ou de solliciter la décision de l'organe désigné, et d'enregistrer formellement l'acceptation du cessionnaire.

La cession doit ensuite respecter les conditions posées par les règles déontologiques applicables aux architectes (voir 6.4). Le cessionnaire doit notamment être inscrit à l'Ordre des architectes ou répondre aux conditions de détention du capital imposées par la réglementation, en particulier dans le cadre d'une SELARL ou d'une SAS d'architecture. Dans certains cas, la cession doit être préalablement validée par l'Ordre ou, à minima, notifiée dès sa réalisation.

Une fois l'agrément obtenu et les conditions déontologiques remplies, les parties procèdent à la signature de l'acte de cession qui doit obligatoirement être établi par écrit, sous seing privé, ou par acte notarié. Cet acte doit ensuite être enregistré auprès du service des impôts dans un délai d'un mois. Le taux des droits d'enregistrement varie selon la nature des titres : 0,1 % du prix pour les actions, 3 % pour les parts sociales après abattement.

Il convient ensuite de mettre à jour les registres sociaux de la société. Dans les SAS ou SA, le registre des mouvements de titres doit être complété. Dans les SARL ou SELARL, il s'agit du registre des associés. Cette formalité est indispensable pour que la cession produise ses effets à l'égard de la société et des tiers.

Si la cession entraîne une modification des statuts (par exemple en cas de changement de gérant ou d'évolution de la répartition du capital), un dossier de modification doit être déposé au greffe du tribunal de commerce dans le mois suivant. Cette formalité entraîne la publication automatique d'un avis au BODACC par le greffe. Si les statuts ne sont pas modifiés, ce dépôt n'est pas obligatoire, mais reste recommandé en cas de changement significatif dans la structure du capital ou la gouvernance.

Enfin, il est recommandé d'informer les tiers concernés, comme le bailleur, la banque, les assureurs ou les partenaires contractuels. Certains contrats peuvent contenir des clauses d'agrément ou de notification en cas de changement de contrôle, de dirigeant ou de simple variation du capital social.



## L'INFORMATION AUX SALARIÉS

**L**orsqu'un entrepreneur individuel libéral (comme un architecte) exerce sous forme de société (ex. SELARL, SAS, SARL) et envisage de céder le fonds libéral ou les titres de la société, il doit, sous certaines conditions, informer ses salariés de cette intention préalablement à la vente.

La loi Hamon s'applique uniquement aux sociétés comptant moins de 250 salariés et concerne deux situations : la cession du fonds (ou de la clientèle) et la cession de plus de 50 % des parts sociales ou actions. L'objectif est de permettre aux salariés de présenter une offre de reprise s'ils le souhaitent. Concrètement, l'information doit être réalisée au plus tard deux mois avant la cession effective, sauf si la cession intervient dans le cadre d'une procédure collective. Cette information doit être précise, porter sur l'intention de vendre, et ne pas nécessairement mentionner le nom de l'acheteur ni le prix envisagé. Il ne s'agit pas d'un droit de préemption, mais d'un droit à l'information en amont de l'opération.

L'information peut être faite par tout moyen permettant de donner date certaine (lettre remise en main propre contre émargement, lettre recommandée avec AR, PV de réunion, etc.). L'employeur doit également attester qu'il a bien respecté cette obligation, notamment dans le cadre des formalités post-cession (par exemple lors de l'enregistrement de l'acte ou du dépôt au greffe). Si aucun salarié ne manifeste d'intérêt dans un délai d'un mois à compter de l'information, le cédant peut finaliser librement la vente.

**NB :** la cession pourra intervenir avant l'expiration du délai de deux mois applicable si tous les salariés ont fait part de leur décision de ne pas présenter d'offre.

## 5.3 LES CLAUSES SPÉCIFIQUES DU CONTRAT DE CESSION

**L**e contrat de cession d'une agence d'architecture ne peut se limiter à la fixation d'un prix et au transfert d'un actif. Il doit prévoir un encadrement rigoureux des obligations du cédant et du repreneur à travers l'insertion de plusieurs clauses spécifiques. Ces clauses permettent d'assurer la sécurité juridique de l'opération et de prévenir d'éventuels conflits postérieurs à la transaction.

### LA CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

L'une des principales préoccupations du repreneur concerne la concurrence que pourrait exercer l'ancien dirigeant après la cession. Une agence d'architecture repose largement sur la notoriété de son fondateur et sur son réseau de clients. Ainsi, en l'absence de clause de non-concurrence, le cédant pourrait potentiellement créer une nouvelle structure et récupérer une partie de la clientèle, ce qui compromettrait la rentabilité de l'agence cédée.

La clause de non-concurrence vise à interdire au cédant, pour une durée et dans un périmètre géographique déterminés, toute activité similaire susceptible de porter atteinte à l'activité cédée. Elle doit être proportionnée et légitime au regard de la protection des intérêts du repreneur, sous peine de nullité.

#### EXEMPLE DE CLAUSE

➔ « Le cédant s'engage, pendant une durée de [X années] à compter de la cession, à ne pas exercer directement ou indirectement une activité concurrente dans le domaine de l'architecture, dans un rayon de [X km] autour de l'agence cédée. En contrepartie de cette obligation, le repreneur versera une indemnité annuelle de [X %] du chiffre d'affaires moyen des [X] dernières années. Cette indemnité sera versée à la fin de chaque année pendant la période de non-concurrence. En cas de violation de cette clause, le cédant devra verser à l'acheteur une indemnité de [X] fois le montant annuel versé. La présente clause est indépendante des autres obligations du contrat. »

## LA CLAUSE DE CONFIDENTIALITÉ

Lors de la cession d'une agence d'architecture, des informations sensibles sont échangées entre le cédant et le repreneur. Il peut s'agir de données financières, de projets en cours, de bases de données clients ou encore de méthodologies spécifiques. Afin de protéger ces informations et d'éviter qu'elles ne soient utilisées de manière inappropriée, une clause de confidentialité est généralement incluse dans le contrat.

En cas de non-respect de cette clause, des sanctions peuvent être prévues, telles que des pénalités financières ou une action en justice pour réparation du préjudice subi.

### EXEMPLE DE CLAUSE

➔ « Le cédant et le repreneur s'engagent à ne divulguer, ni directement ni indirectement, toute information confidentielle relative à l'agence d'architecture, à ses clients, ses projets, ses méthodes ou toute autre donnée stratégique, pendant une durée de [X années] après la cession. Cette obligation de confidentialité s'applique à toutes les informations obtenues durant la relation d'affaires. En cas de violation de cette clause, la partie fautive devra indemniser l'autre du préjudice subi. La présente clause survit à la cession et demeure applicable après la fin du contrat.»

## LA CLAUSE DE NON-SOLLICITATION

L'une des richesses d'une agence d'architecture réside dans son équipe de collaborateurs. Un changement de direction peut créer des incertitudes et, sans cadre juridique adapté, le cédant pourrait être tenté de recruter ses anciens employés dans un nouveau projet professionnel.

La clause de non-sollicitation interdit au cédant de démarcher les salariés et collaborateurs de l'agence pendant une période donnée après la cession. Cette interdiction peut également s'appliquer aux clients avec lesquels le cédant entretenait des relations avant la vente.

### EXEMPLE DE CLAUSE

➔ « Le cédant s'interdit, pendant une durée de [X années] suivant la cession, de solliciter ou de recruter, directement ou par personne interposée, tout salarié, collaborateur, sous-traitant ou client de l'agence. Cette interdiction couvre toute incitation au départ ou toute offre de contrat concurrent. En cas de violation, le cédant devra indemniser le repreneur du préjudice subi, sur la base d'un montant forfaitaire fixé à [X] euros par personne concernée. »

## LA CLAUSE DE PRIX COMPLÉMENTAIRE OU « EARN-OUT »

Lorsque la valorisation de l'agence dépend fortement de paramètres futurs – tels que la concrétisation de projets en cours, la fidélisation de la clientèle ou le maintien de la rentabilité – les parties peuvent convenir d'une clause de « prix complémentaire », dite clause d'earn-out.

Ce mécanisme permet de lier une partie du prix de cession à la performance future de l'agence. Il sécurise le repreneur et permet au cédant d'obtenir un complément de prix en cas de bons résultats.

### EXEMPLE DE CLAUSE

➔ « Une part complémentaire du prix de cession, équivalente à [X %] du chiffre d'affaires réalisé par l'agence au cours des [X] années suivant la cession, sera versée au cédant au terme de chaque exercice, sous réserve que ce chiffre d'affaires atteigne le seuil de [X euros]. Les modalités de calcul, de vérification comptable et de versement seront définies en annexe. »

## LA CLAUSE DE TRANSITION MANAGÉRIALE

Dans de nombreux cas, une phase d'accompagnement post-cession s'avère essentielle pour assurer la continuité de l'activité et rassurer la clientèle et les équipes.

La clause de transition managériale encadre la présence temporaire du cédant au sein de l'agence, en définissant la durée de son intervention, son rôle (conseil, présentation aux clients, supervision de certains dossiers) et, le cas échéant, la rémunération afférente.

### EXEMPLE DE CLAUSE

➔ « Le cédant s'engage à accompagner le repreneur pendant une période de [X mois] à compter de la cession, à raison de [X jours] par semaine. Durant cette période, il interviendra à titre de conseil technique et institutionnel, notamment pour assurer le passage de relais auprès des clients historiques. Cette mission fera l'objet d'un contrat de prestation distinct, moyennant une rémunération mensuelle de [X euros HT]. »

## LA CLAUSE DE DÉSENGAGEMENT DU DIRIGEANT

Pour assurer une véritable transmission de contrôle, il est nécessaire de prévoir la démission formelle du cédant de toutes ses fonctions sociales (gérance, présidence, mandat de direction) ainsi que la cessation de ses avantages, véhicules de fonction ou abonnements professionnels.

La clause de désengagement peut imposer au cédant de procéder à cette démission à effet immédiat ou au terme de la phase de transition.

### EXEMPLE DE CLAUSE

➔ « Le cédant s'engage à remettre sa démission de ses fonctions de gérant et à renoncer à l'intégralité de ses avantages en nature ou mandats au plus tard le [date], sans que cette cessation ne puisse ouvrir droit à indemnité de quelque nature que ce soit. Cette clause est considérée comme essentielle à la validité de la cession. »

## LA CLAUSE PÉNALE

Elle définit les conséquences d'un manquement grave à une obligation contractuelle (par exemple la violation de la non-concurrence ou la non-réalisation d'une condition suspensive), pouvant aller jusqu'à la résolution de la cession ou au paiement d'une indemnité forfaitaire.

## LA CLAUSE DE TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Dans une agence d'architecture, les droits d'auteur sur les projets, dessins, maquettes, et logiciels utilisés peuvent représenter une part importante de l'actif. Il est essentiel de préciser dans le contrat les modalités de transfert ou de licence de ces droits.

## LA CLAUSE DE RÉOLUTION AMIABLE DES DIFFÉRENDS

Outre les mécanismes de résolution des litiges prévus par l'Ordre des architectes, il est possible de prévoir un mécanisme de médiation, conciliation ou arbitrage, qui - en cas de litige relatif à l'exécution ou à l'interprétation du contrat - peut faciliter la gestion des conflits sans recours long et coûteux aux tribunaux.

## 5.4 LES PRINCIPES DÉONTOLOGIQUES APPLICABLES DANS LE CADRE DES NÉGOCIATIONS

**A**u-delà des aspects juridiques et financiers, la transmission d'une agence d'architecture doit respecter les principes déontologiques des architectes. Ces principes garantissent que la cession se déroule de manière éthique et transparente, conformément aux règles de la profession.

### **LE RESPECT DES PRINCIPES DE LOYAUTÉ ET DE TRANSPARENCE**

Le respect de ces principes déontologiques est essentiel pour garantir une transmission d'agence réussie et conforme aux valeurs de la profession. Une négociation menée avec loyauté, transparence et respect des engagements permet de préserver la réputation de l'agence et d'assurer sa pérennité.

L'article 13 du code de déontologie prévoit que « *l'architecte doit éviter toute situation où les intérêts privés en présence sont tels qu'il pourrait être porté à préférer certains d'entre eux à ceux de son client ou employeur ou que son jugement et sa loyauté envers celui-ci peuvent en être altérés.* »

En cas de difficultés, l'Ordre des Architectes se tient à la disposition des parties pour organiser une conciliation et aider à résoudre les éventuels conflits.

#### La loyauté dans les négociations

Les négociations de cession doivent être menées avec honnêteté et bonne foi par les deux parties (article 1104 du code civil). Celles-ci doivent se communiquer toutes informations nécessaires, utiles et déterminante de leur consentement (article 1112-1 du code civil). Le cédant comme le repreneur doivent éviter toute tentative de dissimulation ou de manipulation d'informations qui pourrait fausser la transaction.

#### La transparence des informations

La transparence est une obligation essentielle dans la transmission d'une agence d'architecture. Le cédant doit fournir un accès complet aux documents financiers et juridiques permettant au repreneur d'évaluer l'état réel de l'entreprise.

Cela comprend tous les éléments décrits dans le diagnostic (chapitre 2). La transparence doit s'appliquer tout au long des négociations. Toute évolution impactant l'agence (perte d'un contrat majeur, départ d'un collaborateur clé, modification de la réglementation applicable) doit être communiquée immédiatement au repreneur.

### **LE RESPECT DE L'INDÉPENDANCE PROFESSIONNELLE**

#### L'indépendance du cédant

Le cédant, en tant qu'architecte soumis à des obligations déontologiques, doit veiller à préserver son indépendance professionnelle durant le processus de transmission. Il ne doit pas être influencé par des pressions extérieures qui pourraient compromettre son objectivité ou conduire à des décisions contraires à l'intérêt de l'agence ou des clients.

Il doit avant tout s'assurer que le repreneur possède les compétences et les valeurs nécessaires pour assurer la pérennité de l'agence et la qualité des services rendus aux clients.

#### L'indépendance du repreneur

Le repreneur doit également conserver une totale indépendance dans sa prise de décision. Il ne doit pas se laisser influencer par des engagements financiers ou des attentes extérieures qui pourraient nuire à l'exercice de sa future activité d'architecte.



## RESPECT DES PRINCIPES DE CONFIDENTIALITÉ

Durant la phase de négociation, les parties échangent de nombreuses informations sensibles dont la divulgation pourrait nuire à l'agence. Le respect de la confidentialité s'impose même en cas d'échec des négociations. Un repreneur potentiel ne doit pas exploiter les informations obtenues pour concurrencer l'agence ou nuire à son activité.

Afin de garantir cette confidentialité, il est courant de signer des accords de non-divulgaration avant d'engager des discussions approfondies. Ces accords précisent les informations protégées et les sanctions en cas de non-respect. De plus, après la cession, certaines informations doivent rester confidentielles, notamment celles concernant les méthodes de travail et les contrats des clients.

## ABSENCE DE CONCURRENCE DÉLOYALE

Selon l'article 14 du code de déontologie « *l'architecte ne doit pas exercer de concurrence déloyale. Il s'abstient de toute forme de publicité ou de comportement visant à discréditer ses confrères et il doit veiller à la préservation du respect de la profession.* »

### Eviter toute forme de concurrence déloyale

Le cédant et le repreneur doivent s'engager à ne pas adopter de comportements pouvant être qualifiés de concurrence déloyale. Le cédant ne doit pas chercher à détourner les clients ou les employés après la cession, ni entreprendre des actions visant à fragiliser l'activité du repreneur.

De même, le repreneur ne doit pas utiliser des méthodes agressives pour s'approprier des marchés au détriment d'autres agences, notamment en exploitant des informations obtenues durant la transaction.

### La conformité avec les clauses de non-concurrence

Si une clause de non-concurrence est prévue dans le contrat, elle doit être équilibrée et respecter les règles déontologiques. Elle ne doit pas interdire au cédant d'exercer son métier de manière déraisonnable, mais elle doit protéger le repreneur contre des pratiques qui pourraient mettre en péril la viabilité de l'agence.

## LE RESPECT DES OBLIGATIONS ENVERS LES CLIENTS ET LES EMPLOYÉS

### La protection des clients

L'architecte a une responsabilité morale envers ses clients. La cession ne doit pas entraîner de rupture dans la qualité des services rendus. Il est donc recommandé d'informer les clients suffisamment en amont et de leur assurer que la transition est gérée avec professionnalisme.

**NB :** il est possible d'upgrader le site internet de l'agence pour rajouter le cessionnaire et mettre en avant les valeurs de l'agence pendant la phase de transition. Cela permet de rassurer les partenaires et les clients jusqu'à la fin des projets contractés par l'équipe des cédants. Il est aussi possible de communiquer dans une newsletter cosignée avec le cédant et le cessionnaire ou encore de prévoir un cocktail de présentation en invitant une partie des clients.

### Le respect des contrats clients

Les contrats en cours doivent être respectés et, si nécessaire, transférés au repreneur dans les conditions prévues. En cas de non-transférabilité, il appartient au cédant de trouver une solution pour assurer la continuité des engagements pris.

### La protection des employés

Enfin, les collaborateurs de l'agence doivent être protégés dans le cadre de la cession. Le cédant doit veiller à ce que leurs droits soient maintenus et informer les salariés des changements à venir. Le repreneur, quant à lui, doit s'engager à maintenir un cadre de travail stable et à favoriser l'intégration des équipes.

**NB :** L'administration a publié un guide pratique relatif à cette obligation d'information préalable [https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/20141028\\_guide\\_pratique\\_information\\_salaries\\_entreprises.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/20141028_guide_pratique_information_salaries_entreprises.pdf)

# LA FISCALITÉ DE LA CESSIION

**L**a vente d'une agence d'architecture emporte des conséquences fiscales significatives tant pour le cédant que pour le repreneur. Une anticipation rigoureuse de ces aspects permet d'éviter des charges fiscales excessives et de tirer parti des dispositifs d'exonération ou d'allègement prévus par la législation.

Compte tenu de la complexité de ces règles et de leur impact potentiel, il est vivement recommandé de s'entourer d'un expert-comptable ou d'un avocat, dès la phase de négociation, afin de structurer l'opération de manière optimale et sécurisée.

## 6.1 FISCALITÉ CONCERNANT LE CÉDANT

Pour le cédant, la principale imposition concerne la plus-value réalisée sur la cession, qu'il s'agisse d'une cession de titres de société (parts sociales ou actions) ou d'un fonds libéral (clientèle, nom commercial, matériel, etc.). Cette plus-value peut être soumise à :

- 1 L'impôt sur le revenu (IR), selon le régime des plus-values professionnelles ou privées selon le statut juridique de l'activité
- 2 Et aux prélèvements sociaux (17,2 %)



En cas d'exercice en société (notamment SELARL ou SAS d'architecture), la plus-value sur cession de titres est soumise au prélèvement forfaitaire unique (PFU) de 30 %, sauf option pour le barème progressif. Des abattements pour durée de détention peuvent s'appliquer sous certaines conditions.

Des régimes d'exonération sont toutefois prévus par le Code général des impôts, notamment :

- L'exonération au titre du départ à la retraite du chef d'entreprise (CGI art. 151 septies A)
- L'exonération pour les petites entreprises dont les recettes sont inférieures à certains seuils (art. 151 septies du CGI)
- Ou encore l'exonération partielle ou totale en fonction de la valeur de l'entreprise cédée (art. 238 quindecies du CGI)

**NB :** La cession du bien professionnel et/ou la perte du revenu professionnel peut entraîner la perte de la qualification de biens professionnels pour les immeubles mis en location si le cédant est propriétaire des murs. Ces biens mis en location risquent alors d'entrer dans l'assiette de l'Impôt sur la Fortune Immobilière (IFI) après la cession.

## 6.2 FISCALITÉ CONCERNANT LE REPRENEUR

Pour le repreneur, le prix de cession peut inclure des éléments soumis à des droits d'enregistrement (notamment en cas de rachat de titres sociaux), dont le taux varie selon la nature juridique de la société (0,1 % pour les actions de SA, SAS et 3 % pour les parts de SARL et SELARL après un abattement). En cas de cession d'un fonds libéral, des droits d'enregistrement spécifiques sont dus selon un barème progressif :

- 0 % sur la part inférieure à 23 000 €
- 3 % entre 23 001 € et 200 000 €
- 5 % au-delà de 200 000 €

En outre, certaines dépenses liées à l'acquisition peuvent être amorties ou déduites fiscalement, notamment en cas de rachat via une holding.

# — 7 —

## CONSÉQUENCES SUR L'EXERCICE DE LA PROFESSION

**L**orsqu'une agence d'architecture est cédée, cela ne concerne pas uniquement le transfert d'une entreprise, mais aussi l'ensemble des responsabilités professionnelles et réglementaires qui y sont attachées. Cette transition affecte l'agence, ses clients, ses collaborateurs et ses partenaires. Il est donc fondamental de bien comprendre toutes les conséquences qu'une cession peut engendrer, afin d'anticiper les éventuels obstacles et de s'assurer du bon déroulement de la transmission.

### 7.1 SORT DES CONTRATS EN COURS : CONTRATS D'ARCHITECTE ET ENGAGEMENTS ENVERS LES CLIENTS

La transmission soulève des questions complexes quant à la gestion des contrats en cours, qui lient l'agence à ses clients, fournisseurs, partenaires et collaborateurs. Ces contrats, qui peuvent être de différentes natures (marchés publics, contrats privés, prestations intellectuelles, etc.), doivent être examinés en détail afin d'anticiper leur transfert, leur éventuelle renégociation ou leur rupture.

Le sort des contrats dépend principalement du mode de transmission de l'agence.



## TRANSFERT DES CONTRATS D'ARCHITECTURE

### Règles générales du transfert des contrats

En droit français, les contrats ne sont pas automatiquement transférés lors de la cession d'une entreprise. Afin qu'un contrat puisse être repris par le repreneur, il convient de vérifier :

- L'existence d'une clause de transfert : certains contrats prévoient explicitement leur possibilité de cession, sous réserve d'acceptation du client
- L'absence de clause de non-transférabilité : certains contrats contiennent des clauses interdisant leur cession, sauf accord exprès des parties
- Le consentement du client ou du maître d'ouvrage : dans certains cas, notamment pour les contrats intuitu personae (conclus en raison de la personne du cédant), le client peut refuser de travailler avec un nouvel interlocuteur

### Cas de la cession du fonds libéral

Ici, le transfert des contrats n'est pas automatique. Selon la jurisprudence, les contrats en cours ne sont pas inclus dans la cession, sauf stipulation contraire. Toutefois, certains contrats échappent à cette règle :

- Les contrats de travail sont automatiquement transférés au repreneur en application de l'article L. 1224-1 du Code du travail
- Les contrats d'assurance peuvent être maintenus si le repreneur en accepte les termes
- Les contrats clients nécessitent une clause de transfert dans l'acte de cession

En l'absence de clause de transfert dans le contrat initial, il est nécessaire de signer un avenant tripartite entre le cédant, le repreneur et le client, précisant que ce dernier accepte de poursuivre avec le nouvel architecte.

### Cas de la cession de parts sociales

Dans ce cadre, il y a une continuité juridique de la personne morale. Cela signifie que tous les contrats en cours restent valables et continuent avec la société, sans nécessiter d'avenant.

Cependant, certains contrats peuvent contenir une clause de changement de contrôle stipulant qu'un changement d'actionnaire majoritaire entraîne la caducité du contrat. Il est donc indispensable d'effectuer un audit des contrats avant la cession afin d'identifier les éventuelles restrictions.

## RESPECT DES ENGAGEMENTS CONTRACTUELS

Le repreneur s'engage à respecter les termes des contrats en cours. Cette obligation implique plusieurs responsabilités :

- 1 Continuer l'exécution des projets en cours en respectant les conditions initialement convenues avec les clients
- 2 Préserver la qualité des prestations pour éviter toute rupture dans la relation client
- 3 Maintenir une transparence totale en informant les clients des changements intervenus au sein de l'agence

Dans certains cas, le cédant peut rester impliqué dans les projets pour assurer une transition en douceur. Il peut notamment signer un contrat de consultant avec le repreneur pour l'accompagner sur les dossiers en cours durant une période définie.

## RISQUES LIÉS AU NON-TRANSFERT DES CONTRATS

Le non-transfert de certains contrats peut poser de nombreux problèmes juridiques, financiers et commerciaux. Il est donc important d'anticiper ces risques et de prévoir des solutions adaptées.

### Risque juridique

Si un contrat n'est pas transféré et que le client n'accepte pas de signer un nouveau contrat avec le repreneur, le cédant peut se retrouver dans une situation délicate. Une rupture anticipée du contrat peut être considérée comme une faute contractuelle et exposer le cédant à des poursuites pour rupture abusive.

Le client pourrait solliciter :

- Des dommages et intérêts pour le préjudice subi (retard du projet, coûts supplémentaires, etc.)
- L'exécution forcée du contrat, obligeant le cédant à poursuivre la mission initialement prévue

### Risque financier

Un contrat non transféré signifie une perte immédiate de revenus pour l'agence. Si plusieurs contrats sont concernés, cela peut fragiliser l'équilibre financier de l'agence et remettre en question la rentabilité de la cession.

Pour limiter ce risque, il est recommandé :

- D'inclure des clauses de compensation dans l'acte de cession (exemple : ajustement du prix de vente en fonction des contrats effectivement transférés)
- De négocier avec les clients en amont pour s'assurer qu'ils acceptent le transfert

### Risque d'image et de réputation

Une mauvaise gestion du transfert des contrats peut nuire à la réputation de l'agence. Les clients mécontents peuvent mettre fin à leur collaboration avec l'agence et se tourner vers des concurrents ou communiquer négativement sur l'agence, affectant ainsi son image sur le marché.

Il est donc crucial d'adopter une communication proactive avec les clients pour leur expliquer la transition et les rassurer sur la continuité des services.

### Recours possibles en cas de non-transfert

Si un contrat ne peut être transféré, plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- Rédiger un avenant de substitution où le client accepte de signer un nouveau contrat avec le repreneur
- Négocier une résiliation amiable avec indemnisation éventuelle pour compenser les frais engagés par le client
- Obtenir un mandat de gestion ou réaliser un contrat de collaboration permettant au cédant de poursuivre certaines missions pour le compte du repreneur pendant une période déterminée

## 7.2 GESTION D'ENTREPRISE LORS D'UNE CESSION

### LE TRANSFERT ET LA GESTION DES CONTRATS DE TRAVAIL

#### **Cadre juridique et obligations liées au transfert des contrats de travail**

Le transfert des contrats de travail est encadré par des principes juridiques clairs qui imposent au cédant de maintenir les contrats de travail existants en préservant les droits et garanties des salariés. Autrement dit, les salariés conservent leur emploi, leurs conditions de travail et leurs avantages acquis - tels que l'ancienneté ou les primes - même après le changement de propriétaire de l'entreprise.

Cependant, certaines exceptions existent : des licenciements économiques peuvent être envisagés si la situation économique de l'entreprise l'exige. Des modifications des conditions de travail peuvent intervenir, mais elles doivent respecter des procédures strictes. Ces règles visent à garantir une transition équitable pour les salariés tout en offrant une certaine souplesse au repreneur pour adapter l'entreprise à ses nouveaux besoins.

#### **La gestion pratique des contrats de travail lors de la cession**

Plusieurs démarches administratives doivent être réalisées pour garantir la bonne gestion des contrats de travail. Tout d'abord, il est impératif de notifier aux salariés la cession et de les informer de l'impact que cette opération peut avoir sur leurs conditions de travail.

Enfin, des ajustements peuvent s'avérer nécessaires pour adapter les conditions de travail au nouveau contexte. Cela peut inclure la gestion des délais de préavis ainsi que l'établissement de nouvelles conditions, notamment par le biais d'avenants aux contrats de travail, en fonction des besoins de l'entreprise.

## LA MODIFICATION DE L'AUTORITÉ DIRIGEANTE

La modification de l'autorité dirigeante du cédant marque un changement majeur dans la structure de l'entreprise. Le cédant ne conserve généralement plus de pouvoir décisionnel. Cette transition implique une réorganisation complète de la gestion et de la direction de l'agence, entraînant des ajustements tant au niveau managérial qu'organisationnel. La gestion de l'agence passe alors sous la responsabilité du repreneur, qui doit mettre en place sa propre vision et ses propres méthodes de gestion.

Ce transfert de pouvoir peut aussi affecter le processus décisionnel au sein de l'agence, ce qui modifie les dynamiques internes. Les employés, les clients, ainsi que les partenaires commerciaux devront s'adapter à cette nouvelle organisation et autorité pour assurer la continuité des projets en cours. Dans certains cas, le cédant peut être amené à conserver un rôle de conseil ou d'accompagnement durant une période transitoire. Cela permet de faciliter la transition et de garantir une continuité de la gestion. Toutefois, il est essentiel que ce rôle post-cession soit clairement défini dans l'accord de cession, afin d'éviter toute ambiguïté sur les attentes et responsabilités du cédant après la vente de l'agence.

Il est donc recommandé que le cédant et le repreneur définissent clairement les modalités de cette transition dans l'accord de cession. Un accompagnement du cédant pendant une période transitoire, bien encadré et documenté, peut favoriser l'intégration du repreneur et garantir la continuité des opérations. De plus, il est essentiel de veiller à ce que le processus décisionnel et la structure de gouvernance soient bien compris par tous les acteurs, afin d'éviter toute confusion ou conflit interne au sein de l'agence après la cession.

**NB :** À la date du transfert de propriété des titres de l'agence, le repreneur doit effectuer en premier les démarches auprès des banques pour avoir les signatures et les codes bancaires. A partir de cette date, le cédant n'a ni accès aux moyens de paiement, ni aux comptes bancaires de l'agence.



## 7.3 INFORMATION AUX TIERS

**L'**un des aspects cruciaux d'une cession d'agence d'architecture est la gestion de la communication avec l'ensemble des parties prenantes. Il est impératif d'informer en temps voulu les clients, fournisseurs, partenaires et salariés afin d'assurer une transition en douceur et d'éviter toute perturbation, confusion ou conflit interne au sein de l'agence après la cession.

### INFORMATION DES CLIENTS

#### Pourquoi informer les clients ?

Les clients d'une agence d'architecture choisissent souvent un architecte en raison de sa vision et de sa méthodologie de travail. Un changement de dirigeant peut susciter des inquiétudes quant à la continuité des projets et la qualité des prestations.

Il est donc essentiel de les informer de manière claire et transparente sur :

- L'identité du repreneur et ses compétences
- Les garanties de continuité des projets en cours
- Les modalités de transition et l'éventuel accompagnement du cédant

#### Comment informer les clients ?

Les moyens de communication recommandés sont :

- Une lettre officielle expliquant le changement de direction et rassurant sur la continuité des projets
- Un entretien téléphonique ou une réunion pour les projets stratégiques
- Une mise à jour du site internet de l'agence et des supports de communication

BON À  
SAVOIR

**Un manque d'anticipation dans la communication peut entraîner la perte de clients et une détérioration de l'image de l'agence.**

## INFORMATION DES PARTENAIRES COMMERCIAUX

Les partenaires commerciaux (fournisseurs, bureaux d'études, sous-traitants) doivent également être informés dès la finalisation de la cession.

Les éléments clés à communiquer sont :

- L'identité du nouveau dirigeant et ses coordonnées
- Un nouveau Kbis de la société
- Les éventuelles modifications dans les modalités de collaboration (contrats, conditions de paiement, engagements spécifiques)
- La confirmation des engagements contractuels en cours

Une bonne communication avec les partenaires permet d'éviter des ruptures d'approvisionnement ou de services dues à un manque de coordination, ou encore des conflits en cas de changement de stratégie du repreneur.

### GESTION DES EMPLOYÉS

La cession d'une agence peut générer des inquiétudes chez les employés, notamment en termes de :

- Sécurité de l'emploi (risque de licenciement, changement de conditions de travail)
- Modification de la culture d'entreprise (changement de management, nouvelles méthodes de travail)

Il est donc essentiel d'adopter une communication rassurante et transparente, en mettant en avant les points suivants :

- Le maintien des emplois et des conditions de travail
- L'accompagnement du cédant pendant la transition
- Les opportunités de développement offertes par le repreneur

BON À  
SAVOIR

**Un manque de communication interne peut entraîner une baisse de motivation et une hausse du turnover, nuisant ainsi à la stabilité de l'agence après la cession.**

## 7.4 L'ORDRE DES ARCHITECTES DANS LE PROCESSUS DE TRANSMISSION

### LE RESPECT DES RÈGLES DÉONTOLOGIQUES

L'Ordre des architectes invite cédant et cessionnaire à respecter les principes de loyauté, de transparence et de confraternité dans le cadre des opérations de transmission de l'activité professionnelle.

D'une part, rappelons que selon l'article 41 du décret sur l'organisation de la profession d'architecte « *Toute violation des lois, règlements ou règles professionnelles, toute négligence grave, tout fait contraire à la probité ou à l'honneur commis par un architecte, y compris dans le cadre de l'exercice actuel ou passé d'un mandat de conseiller régional ou de conseiller national peut faire l'objet d'une sanction disciplinaire.* ».

Ainsi, un architecte qui dissimulerait des informations essentielles lors de la cession (comme l'existence de contentieux en cours, des difficultés financières ou des retards de chantier non signalés...etc.) manquerait à ses devoirs généraux de loyauté, probité et confraternité. Le cessionnaire serait alors fondé à saisir le Conseil régional de l'Ordre des architectes auprès duquel le cédant est inscrit afin qu'une instruction déontologique soit menée sur les pratiques jugées inappropriées. Si la gravité des faits reprochés venait à être alléguée, le CROA est susceptible de déposer une plainte à l'encontre du cédant en chambre régionale de discipline.

De même, le cessionnaire qui quitterait la « table des négociations » de façon brutale et sans préavis, pourrait être poursuivi au titre d'un manquement au devoir de confraternité posé par l'article 17 du code de déontologie.

D'autre part, l'Ordre reste le garant de la protection des usagers de l'architecture touchés par la cession de l'activité. Concrètement, la transmission garantira la continuité des engagements pris auprès des clients dont les contrats sont en cours, assurant ainsi une passation éthique et professionnelle.

Il est à ce titre conseillé à l'architecte cédant de lister pour chaque contrat les points d'attention particuliers sur lesquels il lui semblera opportun d'aviser le cessionnaire afin d'assurer la transparence du transfert automatique des contrats (délais d'exécution ou de paiement particuliers, état d'avancement du chantier en cours, procédures précontentieuses éventuelles...etc.).

De plus, il y a lieu de rappeler que le contrat d'architecte est avant tout un contrat « *intuitu personae* » (conclu en considération de la personne). Le changement d'interlocuteur est donc susceptible d'engendrer des questionnements des clients, voire une volonté de désengagement de leur part.

En pareille situation, l'Ordre des architectes pourra intervenir à la demande de l'architecte cessionnaire ou du tiers se considérant lésé afin d'organiser une réunion de conciliation visant à désamorcer la crispation tirée de la cession (remise en confiance des parties, accord de résiliation...etc.).

De même, si le cédant venait à se soustraire à son obligation professionnelle d'organiser une transition adéquate — sans passage de relais ni information à ses clients et partenaires — il pourrait faire l'objet d'une plainte déontologique. Celle-ci pourrait être initiée par des tiers, au motif d'un manquement à ses obligations d'intégrité et de clarté, en adoptant une attitude incompatible avec ses devoirs professionnels et susceptible de discréditer la profession.

Toutes ces infractions peuvent in fine mener à des sanctions disciplinaires, allant de l'avertissement à la radiation du tableau.

BON À SAVOIR

**L'encadrement de ces situations de litiges par des clauses de règlement des différends insérées dans le contrat de cession de l'entreprise d'architecture et dans les contrats architecte / client ou partenaires, peut se révéler opportun.**



## LES FORMALITÉS ORDINALES

### La cotisation de l'Ordre des architectes

Lorsqu'un architecte exerce en tant que profession libérale ou en société d'architecture, il est inscrit au tableau de l'Ordre et doit s'acquitter chaque année d'une cotisation obligatoire. Cette cotisation est due jusqu'à la date effective de la cessation d'activité. Ce qui signifie que tant que l'architecte reste inscrit, il demeure redevable de cette contribution.

Dans le cadre d'une cession, plusieurs cas de figure peuvent se présenter :

- Si l'architecte cédant arrête complètement son activité professionnelle, il doit demander sa radiation du tableau de l'Ordre. Cette démarche ne peut être effectuée qu'après avoir justifié qu'il ne possède plus aucun engagement professionnel en cours et qu'il a réglé l'ensemble de ses cotisations
- Si le cédant souhaite poursuivre une activité, même partielle, il doit maintenir son inscription à l'Ordre et continuer à payer ses cotisations. Dans ce cas, il devra simplement modifier la déclaration de son activité pour refléter son nouveau mode d'exercice auprès du service tableau du CROA de son lieu d'inscription
- Dans le cas où l'architecte reste actionnaire minoritaire de la société après la cession, il conserve certains droits mais n'a plus de rôle décisionnel direct. Il est alors nécessaire de mettre à jour son inscription auprès du service tableau du CROA de son lieu d'inscription afin de refléter son changement de statut

**BON À  
SAVOIR**

**Le non-paiement des cotisations peut entraîner une mise en demeure de l'Ordre, voire une radiation si la situation n'est pas régularisée.**

### Les procédures à suivre auprès de l'Ordre en cas de cession

L'Ordre des architectes accompagne également les architectes dans les démarches liées à la transmission de leur agence. Chaque Conseil régional de l'Ordre des architectes propose des services d'accompagnement pour :

- Mettre à jour l'inscription au tableau de l'Ordre, que ce soit pour une radiation, une modification de statut ou un transfert d'activité
- Prendre acte des modifications statutaires en cas de cession de parts sociales ou de changement de forme juridique de l'agence
- Conseiller les architectes sur les bonnes pratiques de transmission, en veillant au respect des obligations déontologiques
- Jouer un rôle de médiation en cas de conflit entre cédant et repreneur, par exemple si un différend survient sur le transfert des contrats ou sur le respect des engagements initiaux
- Jouer un rôle de conciliation si un litige tiré de la cession naissait entre un client et l'architecte cessionnaire

# 8

## L'APRÈS

### Pour le cédant

Présence discrète du cédant, fin des contacts avec les salariés, le vendeur doit savoir se retirer de l'agence

Prévoir un contrat d'accompagnement, une période de collaboration pour assurer la continuité des activités et la transmission des compétences au repreneur durant une période déterminée (à définir dans le contrat de cession)

Mise en œuvre des formalités de retraite du cédant, de placements des fonds de la vente, remboursements des comptes courants d'associés

Informations et formalités ordinales de démission ou de changement de mode d'exercice, de changement d'adresse

Formalités d'arrêt/changement d'assurance, mutuelle, prévoyance

Calcul d'un nouveau coût horaire en cas de cumul emploi retraite

Gérer les conflits et recours postérieurs à la vente : non-respect des clauses contractuelles, contestation de validité de la cession, garanties d'actifs et de passif (conciliation ordinale, médiation, arbitrages), les sinistres

Gérer la fiscalité de la cession

Bâtir un nouveau projet professionnel ou personnel

### Pour le repreneur

Élaboration d'un plan de formation de transmission des savoirs et des compétences, périodes d'immersion dans les services, rencontres avec les salariés, observation.

Écouter, voire s'appuyer sur les expériences de chacun, se donner du temps pour insuffler la culture de l'entreprise, ne pas procéder à des changements drastiques dès les premières heures, privilégier une stratégie transparente, et respectueuse de l'être humain

Organisation pragmatique d'une montée en compétence, en efficacité, en rapidité d'exécution et en capacité à trancher les décisions qui doivent être prises

Mise en place de comptes courants d'associés

Informations et formalités de changement de mode d'exercice, de domicile professionnel

Formalités de modification/changement d'assurance, mutuelle, prévoyance

Gérer les conflits et recours postérieurs à la vente : non-respect des clauses contractuelles, contestation de validité de la cession, garanties d'actifs et de passif (conciliation ordinale, médiation, arbitrages), les sinistres

Gérer les risques de fuites RH

Gérer les risques de fuite des clients

Profiter du nouveau souffle apporté par le repreneur, des nouveaux marchés, du nouveau réseau. La nouveauté s'ajoute ainsi à l'acquis

# CONCLUSION

Une agence d'architecture quelle que soit sa forme, est constituée d'une culture, de valeurs, d'hommes et de femmes. Elle porte une vision, une stratégie, un modèle économique, des clients, des partenariats, des contrats, des références...

Chaque partie doit se faire accompagner par un professionnel, avocat, expert-comptable, chaque situation étant particulière.

La transmettre ou l'acquérir dans les meilleures conditions possibles est un gage de sa pérennité comme en attestent les témoignages ci-dessous d'un cédant et d'un repreneur.

# TÉMOIGNAGE



*Une agence d'architecture, cela ne vaut rien. C'est par ces mots volontairement provocateurs que je réponds généralement à mes amis confrères me questionnant sur la valeur de leur entreprise. Bien sûr, selon l'angle avec lequel on porte ce regard, la réponse peut être différente.*

*Pour le cédant, la valeur est imprégnée de toutes ces années à créer cette structure presque vivante, modelée avec ténacité à son image. Mais souvent sa projection économique idéale est voilée par le filtre de ses sentiments, imprégnés de toutes ses joies et de toutes ses déceptions profondes dont il s'est relevé avec un courage extraordinairement intact.*

*L'acquéreur, lui, détaché de ce passé, scrute un avenir qui le préoccupe tout autant qu'il l'enthousiasme. Il s'apprête à franchir un pont dont il construit le tablier à l'avancement et ce dans la nuit profonde d'un avenir qu'il ne peut dessiner parfaitement en détail.*

*Alors que l'un idéalise le passé et l'autre tente de déchiffrer l'avenir et que l'Annapurna administratif semble infranchissable, un nouvel être est sur le point d'éclore. Ce petit miracle illustre bien le tour de force quotidien des architectes qui, par la seule force de leurs pensées créatives, parviennent à faire émerger la matérialité de ce monde.*

*La transmission d'une entreprise d'architecture, c'est comme un projet. Quand elle est portée par un esprit solide, partagé et bienveillant, elle se concrétise de la meilleure des manières. Quand elle est imaginée avec anticipation en positionnant l'humain au cœur des échanges, elle se passe sereinement.*

*Quand elle est structurée autour d'une idée forte, porteuse de sens pour chacun, elle libère les énergies.*

*La vraie valeur de l'entreprise est au cœur de ce triptyque : anticipation, humanité et sens. Attachez-vous à cela, le reste viendra naturellement.*

**Guillaume GRANGE**

Architecte



*Transmission plutôt que cession, renouvellement plutôt qu'absorption, l'avenir de l'agence après le départ simultané de ses associés fondateurs aurait pu prendre des chemins très différents. La présence au sein de l'agence de collaboratrices - à qui les associés n'ont pas hésité au fil du temps à donner des responsabilités et à les intégrer au fonctionnement journalier de la société - est un des éléments qui a facilité le plus la reprise. Encore fallait-il qu'elles le souhaitent.*

*Dans notre cas la chef d'agence, collaboratrice depuis plus de 20 ans et deux architectes présentes depuis 10 ans et 4 ans ont estimé que leur avenir professionnel pouvait s'écrire en poursuivant une aventure commencée il a plus de 30 ans par trois architectes, ancrée dans le monde de la commande publique, au rythme des consultations de maîtrise d'œuvre.*

*Des références, un savoir-faire reconnu, une organisation qu'elles ont mis en œuvre et qu'elles ont été amenées à développer, ont fait de cette reprise une évidence, sans bataille d'égos pour développer l'agence dans les pas des associés historiques.*

*Ce guide est précieux car au-delà des rapports de confiance qui peuvent exister entre les associés et les collaborateurs pour devenir des relations entre cédants et repreneur, l'anticipation et la compréhension des étapes telles que présentées sont indispensables pour aborder ce passage en toute sérénité. L'agence a sollicité son expert-comptable qui depuis 25 ans l'accompagne (estimation des parts, modifications statutaires, etc.). Les repreneuses se sont adossées quant à elles à une avocate pour les assister et les responsabiliser dans leurs démarches (création d'une holding, pacte d'associés, etc.) sous le regard avisé du service juridique de l'Ordre régional des architectes pour valider les statuts.*

*L'accompagnement des fondateurs auprès des maîtres d'ouvrage et des partenaires techniques pour les opérations en cours et à venir s'est naturellement étalé sur plusieurs mois voire une ou deux années entières via une communication rassurante. Aujourd'hui l'agence poursuit donc son chemin avec ambition et un renouvellement construit.*

**Rémi BAIXE**

Architecte

# ANNEXES

## TRAMES DE CONTENU DE DOCUMENTS

Pacte d'associés

Lettre d'intention (LOI)

Avenant de transfert de contrat de maîtrise  
d'œuvre d'exécution

SWOT

PESTEL

Modèle CANVAS

## PACTE D'ASSOCIÉS

**U**n pacte d'associés est un accord conclu entre les associés d'une société visant à encadrer leurs relations et à organiser la gestion de la société. Il est particulièrement utile dans le cadre de la transmission ou de la reprise d'une agence d'architecture, car il permet de sécuriser les droits et obligations de chaque partie prenante et de prévoir les modalités de gestion des éventuels conflits.

### 1. UTILITÉ DU PACTE D'ASSOCIÉS

#### **Sécurisation des relations entre associés**

Le pacte d'associés permet de clarifier les droits et obligations de chaque associé, réduisant ainsi les risques de conflits futurs. Il définit les règles de fonctionnement de la société et les modalités de prise de décision, assurant une gestion harmonieuse et transparente.

#### **Protection des intérêts des associés**

En cas de transmission ou de reprise d'une agence d'architecture, le pacte d'associés protège les intérêts des associés en encadrant les conditions de cession des titres, les droits de préemption, et les modalités de sortie des associés. Il permet également de préserver la stabilité de la société en cas de changement de direction ou de structure actionnariale.

#### **Facilitation de la Transmission**

Le pacte d'associés facilite la transmission de l'agence en prévoyant les modalités de cession des titres et en encadrant les conditions de sortie des associés. Il permet ainsi de sécuriser la transition et de garantir la continuité de l'activité.

## 2. PRINCIPALES CLAUSES DU PACTE D'ASSOCIÉS

### Clauses relatives aux transferts de titres

#### **Clause d'inaliénabilité**

La clause d'inaliénabilité prévoit que les associés ne pourront céder leurs titres pendant une période déterminée, assurant ainsi le contrôle de la société pendant cette période.

#### **Clause d'Agrément**

Cette clause nécessite un agrément préalable des autres associés pour tout transfert de titres à des tiers non associés. La majorité requise pour accepter un tel transfert peut varier (majorité simple, qualifiée, ou unanimité).

#### **Clause de Transfert par Décès**

Cette clause régit les conditions d'un transfert de titres en cas de décès d'un associé, assurant ainsi une transition ordonnée et sécurisée.

#### **Clause de Préemption**

La clause de préemption donne aux associés existants le droit d'acquérir en priorité les titres d'un associé souhaitant les céder. Cette clause permet de maintenir le contrôle de la société entre les associés existants et d'éviter l'entrée de nouveaux associés non désirés.

#### **Clause de Sortie Conjointe (« Tag-Along »)**

Cette clause permet aux associés de se faire racheter leurs titres par un tiers acquéreur aux mêmes termes et conditions que l'associé envisageant une cession, assurant ainsi une sortie coordonnée.

#### **Clause d'Obligation de Sortie Conjointe (« Drag-Along »)**

Cette clause permet à une majorité d'associés de contraindre les autres associés à vendre leurs titres à un tiers acquéreur aux mêmes termes et conditions, assurant ainsi une sortie coordonnée de tous les associés.

#### **Clause de Promesses de Vente (« Bad Leaver / Good Leaver »)**

Cette clause protège la société et les autres associés en contraignant un associé à vendre ses actions à un prix réduit en cas de comportement fautif ou de violation du pacte. Elle peut aussi également récompenser un associé dans l'hypothèse de sa sortie pour la réalisation de certains objectifs.

### Clauses de gouvernance

Le pacte d'associés intègre diverses clauses relatives aux règles de gouvernance de la société, visant à encadrer son fonctionnement et la prise de décision au sein des filiales. Il est possible de prévoir, dans le cadre du Pacte, différentes majorités requises pour certaines décisions spécifiques devant être prises par la société. Voici quelques exemples de décisions pouvant être encadrées par ces clauses :

- La nomination et la rémunération des dirigeants
- L'augmentation ou la réduction du capital social
- La modification de l'objet social
- La souscription d'emprunts (un montant minimum nécessitant l'approbation peut être défini)
- L'émission de nouveaux titres
- La distribution de dividendes
- La création, la dissolution, la vente ou l'acquisition d'une filiale
- L'acquisition ou la cession d'actifs (un montant minimum nécessitant l'approbation peut également être défini)
- Toute décision modifiant l'activité de la société
- Embauche
- Participation à un appel d'offre de plus de xxx €
- Etc.

Ces dispositions permettent de structurer et de sécuriser les processus décisionnels au sein de la société assurant ainsi une gestion cohérente et transparente.

## **Clauses d'engagements particuliers**

### ***Clause de Confidentialité***

Les associés s'engagent à garder confidentiel le contenu, droits et obligations du pacte.

### ***Clause de Prévention des Conflits***

Cette clause vise à prévenir ou traiter un conflit potentiel ou avéré dans la société, pouvant aller de la simple médiation à l'obligation pour un associé de vendre ses actions aux autres associés dans certaines situations. Attention, il conviendra ici de respecter les prérogatives ordinaires.

### ***Clause de Non-Concurrence***

Les associés s'engagent, pour une période déterminée, à ne pas exercer d'activité concurrente à celle de la société ou de ses filiales.

### ***Clause de Non-Débauchage***

Les associés s'engagent à ne pas solliciter directement des salariés ou anciens salariés de la société.

### ***Clause d'Exclusivité***

Les associés s'engagent à consacrer l'intégralité de leur temps de travail à l'activité de la société ou de ses filiales.

### ***Clause de Compte-Courant***

Les associés s'engagent à traiter les apports en compte courant d'une certaine manière.

## **CONCLUSION**

Le pacte d'associés est un outil essentiel pour encadrer les relations entre associés et sécuriser la gestion et la transmission d'une agence d'architecture. Il permet de prévoir les modalités de gestion des conflits, de protéger les intérêts des associés, et de faciliter la transmission de l'agence. Il est recommandé de consulter un avocat spécialisé en droit des sociétés pour la rédaction et la négociation d'un pacte d'associés adapté à vos besoins spécifiques.

## **LA LETTRE D'INTENTION (LOI)**

**L**a Lettre d'Intention (LOI) est un document indispensable dans le processus de cession ou de reprise d'une agence d'architecture. Elle établit un cadre préliminaire pour les négociations entre le cédant et le repreneur, en clarifiant les attentes et les intentions des deux parties dès le début du processus.

### **1. UTILITÉ DE LA LOI**

#### **Sécurisation des relations entre cédant et repreneur**

La LOI permet de clarifier les attentes et les intentions des deux parties dès le début du processus. Elle établit un cadre pour les négociations et en assure la confidentialité. La LOI réduit ainsi les risques de malentendus et de conflits potentiels entre les parties. En d'autres termes, la signature d'une LOI permet de créer un environnement de négociation clair et structuré.

#### **Protection des intérêts des parties**

En définissant les termes généraux de l'offre, la LOI protège les intérêts du cédant et du repreneur. Elle assure que les deux parties sont alignées sur les principaux aspects de la transaction avant d'engager des ressources significatives dans le processus. En d'autres termes, il s'agit de s'assurer que les intérêts de chaque partie sont protégés et que les deux parties sont d'accord sur les aspects principaux de la transaction. La LOI montre un engagement sérieux de la part du repreneur à poursuivre les discussions et les due diligences nécessaires pour finaliser la transaction.

#### **Cadre de la période de négociation**

La LOI permet de définir une période spécifique pour les négociations, ce qui aide à structurer le processus et à éviter des délais indéfinis. Cela permet de concentrer les efforts et d'assurer que les négociations progressent de manière ordonnée et efficace.

## 2. PRINCIPALES CLAUSES DE LA LOI

### Détails de l'offre

La LOI décrit les principaux termes de l'offre, tels que le prix proposé, les modalités de paiement, les conditions suspensives, et les grandes lignes du calendrier de la transaction.

### Clause de confidentialité et d'exclusivité

Souvent, la LOI inclut des clauses de confidentialité pour protéger les informations sensibles échangées pendant le processus de due diligence. Elle peut également stipuler une période d'exclusivité pendant laquelle les parties s'engagent à ne pas négocier avec d'autres parties. Cette clause est cruciale pour maintenir la discrétion et la sécurité des informations commerciales.

### Clause d'audits

La LOI prévoit la réalisation d'audits pour évaluer la situation financière, comptable, juridique, sociale et fiscale de la société cible. Ces audits sont réalisés par des professionnels et visent à confirmer les éléments clés de l'offre et les conditions suspensives.

### Conditions préalables et suspensives

La LOI peut prévoir que réalisation de l'opération est soumise à des conditions suspensives, telles que la réalisation et les conclusions favorables des audits, la confirmation des éléments financiers clés, l'élaboration d'une documentation juridique satisfaisante, l'obtention d'un financement bancaire, etc.

### Clause de période intercalaire

Pendant la période intercalaire, le cédant s'engage à gérer la société en « bon père de famille », sans augmenter la rémunération des mandataires sociaux, sans conclure de nouvelles dettes bancaires, et en assurant les règlements des fournisseurs et des tiers aux échéances normales.

### Déclaration et engagement du cédant au stade de la LOI

Dans les LOI les plus détaillées, le cédant peut s'engager sur le contenu de l'acte de cession. Par exemple :

- Le cédant peut garantir qu'aucun contentieux concernant la société n'existe au jour de la signature de la LOI, à l'exception de ceux ayant fait l'objet d'une provision dans les comptes sociaux de la société ;
- Le cédant s'engage à gérer la société en « bon père de famille », sans augmenter la rémunération des mandataires sociaux, sans conclure de nouvelles dettes bancaires, et en assurant les règlements des fournisseurs et des tiers aux échéances normales
- La LOI peut prévoir qu'une convention de garantie d'actif et de passif sera régularisée
- La LOI peut prévoir une période d'accompagnement par le cédant pour assurer la continuité de la gestion de l'entreprise
- La LOI peut inclure un engagement de non-concurrence et de non-débauchage des salariés de la société pour une durée déterminée à compter de la date de réalisation de l'opération
- Etc.

### Calendrier indicatif

La LOI peut inclure un calendrier indicatif des étapes clés du processus de cession, telles que l'acceptation de la lettre, la réalisation des audits, l'information des salariés, l'accord définitif de financement, et la réalisation de l'opération.

### **Durée de validité**

La LOI précise la durée de validité de l'offre et demande au cédant de formuler son accord de principe sur les termes de la lettre et la démarche proposée avant une date spécifique.

Passé ce délai, il est en général stipulé que la LOI deviendra automatiquement caduque.

### **Droit applicable - Juridiction**

La LOI précise enfin le droit applicable entre les parties et la juridiction compétente en cas de litige.

## **3. CONCLUSION**

La Lettre d'Intention (LOI) est un outil essentiel pour encadrer les relations entre cédant et repreneur et sécuriser la gestion et la transmission d'une agence d'architecture. Il est recommandé de consulter un avocat spécialisé en droit des sociétés pour la rédaction et la négociation d'une LOI adaptée à vos besoins spécifiques.

## **AVENANT DE TRANSFERT DE CONTRAT DE MAÎTRISE D'ŒUVRE D'EXÉCUTION**

**U**n avenant est un acte par lequel les parties signataires d'un contrat de maîtrise d'œuvre conviennent de modifier ou de compléter une ou plusieurs de ses clauses. Dans le cadre d'un transfert de contrat de maîtrise d'œuvre d'exécution, l'avenant permet de formaliser le transfert des droits et obligations du contrat d'un architecte à un autre.

Dans une telle hypothèse, il convient de s'assurer que les conditions légales et contractuelles sont respectées.

En marchés privés, c'est la liberté contractuelle qui prévaut. En principe, en vertu du principe d'intangibilité du contrat, le contrat doit être exécuté tel qu'il a été conclu, mais les parties restent libres de le faire évoluer d'un commun accord.

En matière de marchés publics, une vigilance supplémentaire s'impose en raison des règles de publicité et de mise en concurrence existantes dans ce domaine. En effet, l'article R. 2194-6 du code de la commande publique dispose que le changement de titulaire du marché public est possible dans l'un des deux cas suivants :

- 1** Changement de titulaire en application d'une clause de réexamen ou d'une option déjà prévue dans le marché initial
- 2** Changement de titulaire à la suite d'une opération de restructuration du titulaire initial, à condition que cette cession n'entraîne pas de modifications substantielles du contrat et ne soit pas effectuée dans le but de soustraire le marché public aux obligations de publicité et de mise en concurrence

Ainsi, en marchés publics, si le transfert de contrat envisagé modifie substantiellement le contrat ou change la nature globale du marché public, une nouvelle procédure de publicité et de mise en concurrence doit être mise en œuvre (art. L. 2194-1 du Code de la commande publique).

Que ce soit pour le transfert d'un marché privé ou d'un marché public, le transfert d'un contrat de maîtrise d'œuvre nécessite un avenant au contrat initial approuvé par toutes les parties concernées.

La mise à jour des documents contractuels implique :

- La mise à jour des coordonnées, des responsabilités et des droits de chaque partie
- De s'assurer que l'architecte sortant ait rempli toutes les obligations contractuelles jusqu'à la date de transfert. À ce titre, il est important de dresser un procès-verbal de transfert décrivant l'état des travaux au moment du transfert, les documents remis, et les engagements de chaque partie
- La mise à jour des polices d'assurance pour couvrir le nouveau maître d'œuvre
- La remise de tous les documents et plans nécessaires à la continuation du projet

L'architecte entrant doit prendre connaissance de toutes les clauses du contrat initial et s'engager à les respecter. Il doit également effectuer une revue détaillée des travaux déjà réalisés pour s'assurer de la conformité avec les plans et spécifications.

## EXEMPLE D'ANALYSE SWOT

(STRENGTHS - WEAKNESSES - OPPORTUNITIES - THREATS)

Forces	Faiblesses
Agence bien implantée dans les régions et dispose d'une réputation solide	Carnet de commande dépend principalement des deux associés (fort intuition personae)
Fort relationnel commercial et de confiance instaurée par les associés avec les collectivités locales, les promoteurs, les maîtres d'ouvrage	Manque de délégation (problème de gouvernance)
Agence propose une prestation « complète », architecture, design, économie de la construction	Projets situés majoritairement dans un périmètre proche de l'agence
Agence en pointe sur les nouvelles technologies (BIM, logiciels de réalité virtuelle...)	Lien d'implantation de l'agence : moins d'attractivité pour les repreneurs potentiels
Opportunités	Menaces
Agence a le label QEB (Qualité Environnementale Bâtiment) : facteur de différenciation par rapport à certaines agences	Contexte de ralentissement des constructions de logements
	Secteur très concurrentiel (de plus en plus de concurrence de cabinets plus grands)

## PESTEL

Dimensions	Composantes	Degré d'impact	Impact
Politique	Loi LCAP de juillet 2016 : protection de la libre création ainsi que la préservation du patrimoine culturel français	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un abaissement du seuil de recours obligatoire à l'architecte (de 170 à 150 m²)</li> <li>■ Modification de diverses dispositions du code du patrimoine</li> <li>■ Création du label Architecture contemporaine remarquable</li> </ul>
Economique	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Secteur avec une forte atomocité</li> <li>■ Taux d'intérêts historiquement bas et mesures incitatives efficaces (PTZ+, dispositifs d'investissement locatifs etc.)</li> <li>■ Allongement de la durée des prêts</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contexte d'intensité concurrentielle élevée</li> <li>■ Certains architectes cherchent à s'associer pour améliorer leur pouvoir sur le marché</li> <li>■ Développement de nombreux programmes neufs adaptés</li> </ul>
Sociétale	<p>Lancement de projets d'aménagement urbain :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réalisation de places publiques, redéfinition des espaces publics, restructuration de quartiers</li> <li>■ Réalisation de grandes infrastructures telles que des stades, gares, aéroports,</li> <li>■ Augmentation de la population et hausse des familles monoparentales depuis 1990</li> <li>■ Le « bien-être » et le confort dans notre société d'aujourd'hui</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Impact sur l'activité des grandes agences d'architecture notamment ou les agences plus petites qui sont sur des niches avec une très forte compétence</li> <li>■ Augmentation de besoins en logement</li> <li>■ Le marché de l'entretien-amélioration représente 30% de l'activité des architectes</li> </ul>

## PESTEL (SUITE)

Dimensions	Composantes	Degré d'impact	Impact
Technologique	Arrivée de l'intelligence artificielle	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contexte d'intensité concurrentielle élevée</li> <li>■ Intégration de la maquette numérique ou BIM</li> </ul>
Environnementale	Réglementation pour améliorer la qualité thermique des bâtiments	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'architecte maîtrise l'ensemble des variables de ce type de projets (performances environnementales, usage, bien-être, etc.)</li> <li>■ Activités d'audits énergétiques</li> </ul>
Légale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Loi n° 77-2 du 3 janvier 1977</li> <li>■ Loi LCAP de juillet 2016</li> <li>■ Loi ELAN de novembre 2018</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abaissement de 20 m² du seuil de recours obligatoire à l'architecte (de 170 à 150 m²)</li> <li>■ Réforme du droit immobilier</li> </ul>

# ANALYSE DU BUSINESS MODEL DE L'ENTREPRISE (MODÈLE CANVAS)

Comment ?	
<p>Partenaires clés</p> <p><b>ETAPE 6 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quels sont les entreprises qui sont partenaires de manière régulière pour l'agence ?</li> <li>■ Quelles sont les entreprises dans l'univers proche de l'agence qui sont stratégiques pour l'agence et vont vous aider à augmenter la valeur de votre offre ?</li> </ul>	<p>Activités clés</p> <p><b>ETAPE 7 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quelles sont les activités clés de l'agence ?</li> <li>■ Quelles sont les actions mises en œuvre par l'agence pour assurer la viabilité de son modèle économique ?</li> </ul>
	<p>Ressources clés</p> <p><b>ETAPE 5 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quelles sont les ressources stratégiques de l'agence ?</li> <li>■ Quels sont les moyens (humain, matériel, immatériel) nécessaires pour réaliser les projets ?</li> </ul>

Quoi ?
<p>Offre (proposition de valeur)</p> <p><b>ETAPE 2 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pourquoi les clients choisissent-ils l'agence comme fournisseur ?</li> <li>■ Quelle est la proposition de valeur ?</li> </ul>

# ANALYSE DU BUSINESS MODEL DE L'ENTREPRISE (MODÈLE CANVAS) (SUITE)

Qui ?	
<p>Relations clients</p> <p><b>ETAPE 4 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quelles sont les formes de relations clients requises par le modèle économique d'une entreprise qui influenceraient profondément « l'expérience de la MOA » ?</li> </ul>	<p>Segments de clients</p> <p><b>ETAPE 1 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quels sont les segments de marché de l'agence ?</li> </ul>
<p>Canaux de distribution</p> <p><b>ETAPE 3 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quels sont les moyens de communication pour communiquer sur son marché potentiel ? Ou pour atteindre ses clients ?</li> </ul>	

Combien ?	
<p>Structure des coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quels sont les coûts (dépenses) les plus importants générés par le modèle économique ?</li> <li>■ Quelles ressources clés sont les plus coûteuses ?</li> <li>■ Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</li> </ul>	<p>Sources de revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pour quelle proposition de valeur les consommateurs sont-ils prêts à payer ?</li> <li>■ Combien sont-ils prêts à payer ?</li> <li>■ Quel est le mode de paiement préféré des consommateurs ?</li> <li>■ Quelle est la part de chaque source de revenus sur le total des revenus ?</li> </ul>

**1. Proposition de valeur :** Qu'est-ce que votre entreprise va apporter à vos clients ? A quel besoin et/ou problème votre entreprise/votre projet va-t-elle répondre ? Quelle est votre valeur ajoutée ? Quels sont vos points forts par rapport à la concurrence : facteurs qualitatifs comme le caractère innovant, la rapidité de livraison ou des prix compétitifs ? Quelle association de produit et/ou service votre entreprise propose-t-elle pour chaque segment de clientèle visé ?

**2. Segmentation clients :** Pour chaque produit et/ou votre service, quels sont le ou les segments de clientèle visés ? Exemple de segment de clientèle : les adolescents européens de 15 à 18 ans, les parents de plus de 35 ans, etc.

## OÙ S'INFORMER ?

Différentes sources peuvent vous aider à vous préparer à la cession / reprise :

Les formations sur la transmission d'une entreprise d'architecture :

**<https://www.architectes.org/formations>**

L'office national d'information, de formation et de formalités des Professions Libérales (ORIFFPL) :

**<https://www.oniffpl.fr/>**

Les chambres de commerce et d'industrie (CCI) :

**<https://www.cci.fr/ressources/reprise-dentreprise>**

La région : aides financières à la reprise d'entreprise

La banque publique d'investissement française

(BPI) : **<https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/aides-a-creation-ou-reprise-dentreprise-comment-identifier>**

Le Comité des liaisons des institutions ordinales (CLIO) pour bénéficier de l'expertise interprofessionnelle (outil)

---

Tour Maine Montparnasse  
33, avenue du Maine  
BP 154 | 75755 Paris Cedex 15  
tél. +33 (0)1 56 58 67 00  
**[www.architectes.org](http://www.architectes.org)**