

CE QUE J'AURAIS
AIMÉ SAVOIR
AVANT DE VENDRE
MA BOÎTE

v. 2026-01

Table des matières

Préambule	3
La transmission d'entreprise en France : état de l'art, évolutions récentes et perspectives ...	4
<i>État de l'art de la transmission d'entreprise en France.....</i>	<i>4</i>
<i>Évolutions du marché ces cinq dernières années (2019-2024).....</i>	<i>5</i>
<i>Données sectorielles.....</i>	<i>5</i>
<i>Perspectives pour 2025 et 2026</i>	<i>6</i>
Le processus de cession.....	8
<i>Le planning type d'un processus de vente</i>	<i>8</i>
<i>Phase Préparatoire (3 à 6 mois)</i>	<i>8</i>
<i>Phase de Marketing et de Recherche d'Acquéreurs (2 à 4 mois)</i>	<i>9</i>
<i>Phase de Négociation (2 à 3 mois)</i>	<i>11</i>
<i>Phase de Due Diligence (1 à 3 mois)</i>	<i>12</i>
<i>Phase de Finalisation (1 à 2 mois)</i>	<i>13</i>
<i>Bâtir son projet.....</i>	<i>15</i>
<i>Préciser des intentions et ses objectifs :.....</i>	<i>15</i>
<i>Se préparer avec soin :</i>	<i>15</i>
<i>La préparation à la cession</i>	<i>16</i>
<i>Voici les avantages principaux d'une bonne préparation :</i>	<i>16</i>
<i>Les principaux écueils évités grâce à une bonne préparation :.....</i>	<i>18</i>
La valorisation : que penser des multiples de ventes ?	19
Conclusion	22

Préambule

L'objectif de ce livre blanc est d'alimenter les réflexions d'un.e chef.fe d'entreprise qui réfléchit à la transmission de sa société.

On ne vend sa société qu'une fois, et la plupart du temps une seule société dans sa vie.

L'enjeu est donc de taille et il convient d'avoir une vue précise de tous les aspects, de la première évocation du projet à la conclusion de celui-ci.

Selon une étude récente menée par Bpifrance Le Lab, près de 3 millions d'emplois pourraient être concernés par la transmission d'entreprises d'ici 2030 en France. Pourtant, à peine 130 000 TPE-PME-ETI seraient effectivement transmises dans les cinq prochaines années, soit trois fois moins que le potentiel estimé. Ce décalage souligne l'urgence d'une préparation collective et individuelle, tant pour les cédants que pour les repreneurs, afin de préserver savoir-faire, compétitivité et dynamisme territorial.

Dans les pages qui suivent, nous aborderons tout d'abord le marché de la transmission afin de poser le cadre, pour, par la suite, nous pencher sur le processus de transmission.

La transmission d'entreprise en France : état de l'art, évolutions récentes et perspectives

La transmission d'entreprise est un enjeu clé pour l'économie française. Avec plus de 700 000 entreprises devant changer de mains dans la décennie à venir, la continuité et la préservation des emplois sont des priorités. Cet article fait le point sur l'état actuel du marché, ses évolutions récentes, ses spécificités sectorielles et les perspectives d'avenir.

État de l'art de la transmission d'entreprise en France

La transmission d'entreprise en France est souvent un processus complexe, impliquant des enjeux financiers, juridiques, fiscaux, stratégiques et humains. Environ 60 000 entreprises sont transmises chaque année selon Bpifrance, représentant près de 300 000 emplois concernés directement. Cependant, malgré l'importance de ce phénomène, plus de la moitié des transmissions échouent ou ne se concrétisent pas, souvent faute d'anticipation ou de repreneurs qualifiés.

Les acteurs de la transmission incluent :

- **Les cédants** : souvent des dirigeants proches de l'âge de la retraite (entre 55 et 65 ans), sans pour autant que ce critère soit déterminant.
- **Les repreneurs** : des profils variés, allant des cadres en reconversion aux investisseurs professionnels ou sociétés.
- **Les intermédiaires** : banques, cabinets de conseil, plateformes spécialisées et réseaux d'accompagnement.

Selon l'étude Bpifrance Le Lab, 80 % des cédants potentiels envisageraient de prolonger leur mandat à la tête de leur entreprise plutôt que de la fermer, faute de repreneur. Ce constat met en lumière un enjeu majeur : le manque de préparation. En effet, 70 % des dirigeants n'ont pas entamé de démarche concrète de transmission un an avant la date prévue, alors qu'une période de 12 à 18 mois est jugée nécessaire pour un processus fluide.

Principaux freins identifiés :

- **Manque de repreneurs** (19 % des cédants).
- **Offres de reprise perçues comme trop basses** (18 %).
- **Critère prioritaire : la pérennité de l'entreprise et la préservation des emplois** (48 %), devant les qualités humaines (40 %) et les compétences (38 %) du repreneur.

D'autres freins courants incluent des valorisations trop optimistes, des divergences sur la stratégie future, ou encore des problématiques de financement.

Évolutions du marché depuis 2019

Les six dernières années ont été marquées par plusieurs évolutions majeures :

1. Impact de la pandémie de COVID-19

La crise sanitaire a provoqué des retards ou des abandons dans les processus de cession, en raison de l'incertitude économique. Cependant, elle a également accéléré les transmissions dans certains secteurs en difficulté, tels que l'hôtellerie-restauration.

2. Digitalisation des processus

Les plateformes numériques dédiées à la mise en relation entre cédants et repreneurs, telles que Fusacq ou Transentreprises, ont gagné en popularité. Cette digitalisation permet un accès plus rapide aux opportunités, notamment pour les TPE et petites PME.

3. Émergence de repreneurs plus jeunes et diversifiés

On observe une montée en puissance des repreneurs issus de la génération Y et Z, attirés par l'entrepreneuriat, ainsi que des profils féminins, bien que ceux-ci restent minoritaires (environ 15% des repreneurs en 2023).

4. Renforcement des dispositifs publics

Les aides à la transmission, telles que les exonérations fiscales pour les donations ou successions en cas de maintien d'activité (pacte Dutreil encore valable mais limité aux biens professionnels¹), ont été renforcées, favorisant la viabilité des projets.

5. Focus sur la responsabilité sociale et environnementale

Les repreneurs et investisseurs intègrent de plus en plus des critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) dans leurs projets, modifiant les attentes en matière de stratégie d'entreprise.

Données sectorielles

Certains secteurs sont particulièrement dynamiques ou sensibles sur le marché de la transmission :

- **Artisanat et commerce de proximité :**

Ces entreprises représentent une part importante des cessions (40 %), mais sont souvent moins attractives pour les repreneurs en raison de marges réduites.

- **Industrie :**

Bien que stratégique pour l'économie, le secteur industriel souffre de la raréfaction de repreneurs qualifiés.

- **Services numériques et technologiques :**

¹ Le dispositif du pacte Dutreil a été limité aux éléments de l'entreprise (ses investissements, sa trésorerie, ses actifs productifs). Les « biens personnels » ont été exclus du dispositif dans le cadre de la loi de finance 2026.

Ce segment en forte croissance attire des investisseurs stratégiques, grâce à des perspectives de rentabilité élevées.

- **Hôtellerie-restauration :**

Après la crise sanitaire, le secteur connaît une reprise contrastée, avec des opportunités pour les repreneurs ayant une vision à long terme.

Perspectives pour 2026

Les années à venir s'annoncent riches en opportunités pour le marché de la transmission d'entreprises, avec plusieurs tendances à surveiller :

- **Effet démographique** : L'arrivée massive de baby-boomers à l'âge de la retraite devrait accroître le volume d'entreprises à céder, mais aussi intensifier la concurrence entre cédants.
- **Régulation accrue** : L'État pourrait renforcer les dispositifs d'accompagnement, notamment pour les petites structures en milieu rural, afin de préserver l'activité locale.
- **Essor des fonds d'investissement** : Les fonds régionaux et nationaux spécialisés dans la transmission devraient poursuivre leur développement, favorisant des montages financiers plus complexes.
- **Transformation numérique et écologique** : Les repreneurs devront intégrer ces axes dans leur stratégie, sous peine de perdre en compétitivité face à des concurrents mieux préparés.
- **Sortie de la période post COVID** : Nombre de repreneurs avaient décalé leur projet de cession du fait de résultats 2020 et 2021 en dessous des attentes et impactant négativement la valorisation. A partir de 2025, ces entreprises, si les résultats ont repris leur normalité à partir de 2022 devraient de nouveau être mises sur le marché.

Par ailleurs, on constate l'émergence d'un nouveau profil de cédant : plus jeune (moins de 60 ans), motivé par une charge de travail ou psychologique trop lourde, ou par une volonté de reconversion. Ce phénomène, couplé à l'effet démographique des baby-boomers, devrait intensifier la concurrence entre cédants et complexifier la recherche de repreneurs alignés avec la vision stratégique de l'entreprise."

Opacité du marché :

- **23 %** des cédants (hors transmission familiale) citent **l'absence d'offres de reprise** comme un obstacle majeur.
- **22 %** des repreneurs externes peinent à identifier des entreprises à reprendre, en raison **d'un marché encore largement informel** (bouche-à-oreille).

Conclusion : un enjeu structurant pour l'économie française

La transmission d'entreprise en France reste un défi majeur, mais également une opportunité pour dynamiser le tissu économique. Avec des marchés en mutation, des outils numériques en plein essor et un soutien public croissant, le cadre évolue pour faciliter ces transitions. Pour 2026, l'enjeu sera d'assurer un équilibre entre cédants et repreneurs tout en répondant aux défis économiques et environnementaux. Il s'agit d'un domaine où anticipation et stratégie sont les maîtres-mots pour réussir.

Le processus de cession

Le planning type d'un processus de vente

La vente d'une entreprise est un processus structuré qui demande une planification rigoureuse et une exécution méthodique. Ce chapitre présente les étapes clés d'un processus type de vente d'entreprise, ainsi que leur chronologie. Bien que chaque transaction soit unique, ce cadre offre une base utile pour les dirigeants et leurs conseillers.

Phase Préparatoire (3 à 6 mois)

Cette première étape vise à clarifier les objectifs de la cession, qu'ils soient financiers, stratégiques ou autres, et à préparer l'entreprise pour attirer les acheteurs potentiels. Elle commence par un diagnostic approfondi de l'entreprise, permettant d'évaluer ses points forts, ses faiblesses et les opportunités à exploiter. À cette occasion, une valorisation précise de l'entreprise est réalisée, basée sur des méthodes telles que le DCF², la valorisation patrimoniale ou l'analyse des comparables.

Cette phase comprend notamment l'identification des facteurs qui peuvent freiner une vente : une entreprise trop dépendante de son dirigeant, des collaborateurs clés dont le plan de succession n'est pas envisagé, un parc machine insuffisamment maintenu ou une dépendance à un petit nombre de clients sont autant d'exemples qui doivent être traités avant une mise sur le marché, si l'on veut tirer le meilleur prix de sa cession.

C'est à ce moment qu'il convient d'identifier les cibles d'acquéreur potentiel. Il existe une grande variété d'acquéreurs potentiels ; de l'indépendant qui veut se mettre à son compte jusqu'aux plus grands fonds d'investissement. Savoir définir ses cibles prioritaire est la base d'une stratégie de vente réussie.

Une fois ces éléments clarifiés, un dossier d'information est constitué. Ce document comprend généralement un **teaser**³ et un **memorandum d'information** (IM - Information Memorandum). Parallèlement, une stratégie de cession est définie. Cela inclut l'identification des acheteurs potentiels, qu'ils soient industriels ou financiers, et la manière de les approcher pour maximiser les chances de succès.

Création des documents de présentation

Pour susciter l'intérêt des acquéreurs, un teaser anonyme est préparé. Il s'agit d'un document succinct décrivant l'entreprise sans révéler son identité. En complément, un memorandum d'information détaillé est rédigé, il présente de manière professionnelle et attractive l'activité, les performances financières, le marché, et les atouts de l'entreprise.



Une présentation soignée et structurée valorise l'entreprise et attire l'attention des meilleurs candidats.

En parallèle, il est important à ce stade de commencer à regrouper les différents documents comptables, juridiques et commerciaux qui permettront aux investisseurs potentiels d'étudier plus concrètement

² Discounted Cash Flow ou méthode par l'actualisation des flux de trésorerie futurs.

³ Document synthétique anonyme qui présente les principales caractéristiques de l'entreprise.

l'opportunité d'acheter. Cette collection de document, souvent appelée 'Data Room', permet de faire gagner du temps au dirigeant et de donner le même niveau d'information à tous les repreneurs.

Phase de Marketing et de Recherche d'Acquéreurs (2 à 4 mois)

Durant cette phase, l'objectif principal est d'identifier les acheteurs qualifiés tout en préservant la confidentialité des informations sensibles. Le processus débute par le contact des parties présélectionnées, accompagné de la présentation d'un teaser succinct mais engageant. Afin de garantir la sécurité des échanges, des **accords de confidentialité** (ou NDA – Non Disclosure Agreement) sont signés avant toute divulgation d'informations.

Les candidats intéressés reçoivent ensuite le memorandum d'information, qui détaille les performances, les perspectives et les particularités de l'entreprise. Les acquéreurs intéressés vont alors commencer une première phase d'investigation, qui mélangera des études de différents documents comptables, juridiques et commerciaux, mais aussi des rencontres avec le.a dirigeant.e de l'entreprise. Cette étape se conclut par la réception des **lettres d'intention** (ou LOI – Letter Of Intention), dans lesquelles les acheteurs potentiels formalisent leur intérêt et proposent des offres préliminaires.

Cas particulier du rachat par les salariés :

Lors d'un processus de cession, les salariés bénéficient d'un droit d'information préalable en cas de vente de l'entreprise (loi n°2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques dite « Loi Hamon »). Cette loi concerne les PME qui ont moins de 250 salariés et un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou dont le bilan est inférieur à 43 millions d'euros.

Il est à noter que le chef d'entreprise est exempté de ce devoir d'information à l'égard des salariés, dans les situations suivantes :

- l'entreprise est cédée au conjoint, parent ou enfant du chef d'entreprise ;
- l'entreprise est en procédure de conciliation, de sauvegarde, de redressement ou de liquidation ;
- la vente a déjà fait l'objet d'une information au cours des 12 mois qui précèdent la vente, dans le cadre de l'information triennale aux salariés.

On le voit ici, cette loi concerne la majorité des transmissions en France.

Dans ce cas de figure, si le chef d'entreprise n'est pas dans une des trois exceptions mentionnées ci-dessus, il peut très bien recevoir de la part de tout ou partie de ses salariés, une manifestation d'intérêt pour le rachat de l'entreprise. On parle ici de rachat d'entreprise par ses salariés ou MBO – Management Buy Out.

Nous attirons l'attention des cédants sur le fait que, bien qu'il s'agissent des salariés de l'entreprise, et qu'il existe, dans la majorité des cas, une confiance réciproque, il convient de traiter cette approche comme toute autre approche d'un acquéreur potentiel.

En effet, nous allons voir ci-après qu'entre le début de négociations, et la finalisation d'une cession, il existe de très nombreuses étapes et autant d'écueils possibles qui peuvent empêcher la réalisation de l'opération. Il est donc préférable d'inclure cette approche dans la démarche globale, sans exclusion des autres acquéreurs potentiels externes à l'entreprise.

La phase de marketing et de recherche d'acquéreur est cruciale, elle se déroule selon un ordre bien précis qu'il est important de connaître en détail. Les principales étapes de ces actions et la valeur ajoutée apportée sont les suivantes:

Analyse stratégique des acquéreurs potentiels

Le cabinet de conseil commence par définir un profil idéal d'acquéreur en fonction des objectifs du cédant (prix, synergies, garanties d'emploi, etc.) et des spécificités de l'entreprise. Le cabinet travaillera sur les critères suivants :

- Secteur d'activité,
- Taille de l'acquéreur (CA, effectifs, capacité d'investissement),
- Localisation géographique,
- Intérêt stratégique pour la cible (synergies, diversification, accès à de nouveaux marchés).



Cette approche garantit que **chaque acquéreur potentiel a un réel intérêt stratégique et financier pour l'entreprise.**

Constitution d'une liste longue d'acquéreurs

Le cabinet de conseil mobilise sa base de données propriétaire, ses réseaux professionnels et des outils de veille pour identifier une liste initiale d'acquéreurs potentiels qui peuvent être selon les cas des **acquéreurs indépendants** (investisseurs particuliers ou association d'investisseurs particuliers, c'est surtout vrai pour les petites PME et TPE), des **acquéreurs stratégiques** (entreprises du secteur ou connexes pouvant bénéficier de synergies), des **fonds d'investissement** (acteurs financiers cherchant des opportunités de croissance) ou bien encore des **groupes internationaux** cherchant à pénétrer de nouveaux marchés.



Grâce à son réseau étendu et son expérience, le cabinet de conseil identifie des candidats parfois inaccessibles sans intermédiaire spécialisé.

Analyse et qualification des acquéreurs

Chaque candidat de la liste longue est analysé en détail selon trois critères :

- Capacités financières : pouvons-nous nous assurer qu'ils disposent des moyens nécessaires ?
- Alignement stratégique : leur intérêt pour la société est-il cohérent avec leur stratégie ?
- Historique dans des opérations similaires.

La liste est ainsi affinée pour constituer une "short-list" d'acquéreurs qualifiés.




En filtrant rigoureusement les candidats, les chances de recevoir des offres sérieuses et pertinentes sont maximisées.

Approche des acquéreurs


Les candidats identifiés sont alors approchés de manière discrète et confidentielle, avec un discours adapté à chaque interlocuteur (stratégique ou financier).

Des discussions sont alors engagées entre le cabinet de conseil et les acquéreurs potentiels pour évaluer leur niveau d'intérêt, et recueillir, le cas échéant, des lettres d'intention (LOI).

 L'approche proactive et ciblée maximise les chances d'engager rapidement des discussions sérieuses.

Feedback régulier et transparence

Tout au long du processus, le cabinet tient l'entreprise informée des démarches entreprises et des retours des acquéreurs. La stratégie est, si nécessaire, ajustée en fonction des réactions du marché.

 L'entreprise est impliquée et informée à chaque étape, avec une visibilité totale sur les démarches entreprises.

En somme, le rôle du cabinet pendant cette phase est d'agir comme un **facilitateur stratégique** et un **négociateur expert**, en maximisant les chances pour le cédant de trouver l'acquéreur idéal et d'optimiser les conditions de la transaction.

Phase de Négociation (2 à 3 mois)

À ce stade, l'objectif est d'obtenir les meilleures conditions de vente tout en structurant les termes juridiques et financiers. Les lettres d'intention reçues sont analysées minutieusement selon des critères prédéfinis, tels que le prix proposé, les modalités de paiement et les garanties associées. Cette analyse conduit à la sélection d'un acquéreur privilégié avec lequel des négociations exclusives sont engagées.

A ce stade, le ou les actionnaires sont invités à contresigner cette lettre d'intention pour matérialiser l'engagement mutuel des parties à rentrer dans des discussion exclusives. Cette exclusivité n'est pas une obligation juridique, mais elle est très généralement répandue et peu d'acquéreurs sont enclins à aller plus loin sans cet engagement réciproque.

Les discussions avancées permettent de définir précisément les termes du contrat de cession, incluant le prix final, les garanties demandées et les éventuelles conditions suspensives. La phase se termine par la signature d'un protocole d'accord ou d'un Share Purchase Agreement (SPA), document qui formalise les engagements réciproques.

C'est au cours de la phase de négociation et de vente qu'il va falloir être vigilant et rigoureux, afin de maximiser la valeur de la transaction tout en la sécurisant, c'est là que tout se joue ! Voici comment se déroule, en général, la négociation et ses différentes étapes :

Analyse et structuration des offres reçues

Lorsque les lettres d'intention (LOI) des acquéreurs intéressés sont reçues, il convient de les analyser en détail pour évaluer :

- Le prix proposé : est-il en adéquation avec la valeur de l'entreprise ?
- Les modalités de paiement : upfront (paiement immédiat), earn-out (paiement différé conditionnel), clauses d'ajustement, etc.
- Les garanties demandées : clauses de représentation et de garanties, clauses d'indemnisation.
- Les conditions suspensives : audits, financement, autorisations réglementaires, etc.

Gestion de la concurrence entre acquéreurs

Lorsque plusieurs candidats sont intéressés, une mise en concurrence est alors réalisée. Cela permet d'optimiser les conditions de la transaction (prix, modalités de paiement, garanties...). Le cabinet veillera à maintenir un équilibre entre discrétion et visibilité pour maximiser l'attractivité de l'opération.



En créant une dynamique compétitive, la valeur de l'entreprise est maximisée.

Choix du candidat et signature de l'exclusivité

Après analyse de la ou des LOI reçues, et en fonction des critères évoqués ci-avant, à commencer par les conditions financières, mais sans non plus oublier les aspects de garantie et autres conditions contractuelles, le ou la dirigeant.e peut faire un choix éclairé et sélectionner le candidat le plus à même de satisfaire ses souhaits.

La LOI est alors contresignée du ou des cédants, s'engage alors une période plus ou moins longue d'exclusivité de négociations avec le candidat, généralement de l'ordre de 2 mois.

Phase de Due Diligence⁴ (1 à 3 mois)

La due diligence constitue une étape cruciale permettant à l'acquéreur de vérifier les informations fournies. Une data room est mise en place, rassemblant l'ensemble des documents financiers, juridiques, opérationnels et stratégiques nécessaires à l'analyse approfondie. Les conseillers de l'acquéreur examinent ces documents et posent des questions auxquelles le vendeur et ses conseillers répondent en temps utile.

Les problématiques identifiées lors de cet examen font l'objet d'une résolution conjointe afin de garantir que rien ne vienne compromettre la transaction. Cette étape est décisive pour établir un climat de confiance entre les parties. Il est fréquent à ce stade que les acquéreurs demandent des informations plus détaillées et plus ciblées que celles déjà disponibles dans la Data Room.

⁴ Due Diligence, ou phase d'audit à la fois financier, social, juridique et technique

Préparation et coordination des audits d'acquisition (due diligence)

Une fois l'acquéreur sélectionné, ce dernier réalisera des vérifications approfondies sur l'entreprise (juridiques, financières, fiscales, sociales, etc.). Durant cette phase préparatoire, il faut :

- Préparer une « data room » sécurisée contenant l'ensemble des documents requis.
- Coordonner les échanges entre les équipes de l'entreprise, les conseils (cabinet de conseil en transmission, avocats, experts-comptables) et les auditeurs de l'acquéreur.
- Gérer les questions et demandes supplémentaires des acquéreurs pour éviter toute interruption ou malentendu.

Négociation des termes définitifs de l'accord

Une fois les due diligences achevées, le cédant et ses conseils entrent en négociations avec l'acquéreur pour finaliser :

- Le prix définitif : en fonction des éventuelles découvertes lors des audits.
- Les garanties de passif : pour limiter votre responsabilité post-cession.
- Les conditions spécifiques : clauses de non-concurrence, continuité des employés-clés, maintien de la stratégie, etc.
- Les clauses juridiques : mécanismes de résolution de litiges, arbitrage, etc.

Phase de Finalisation (1 à 2 mois)

La dernière phase du processus, essentiellement juridique, vise à conclure la transaction et à organiser une transition en douceur. Elle commence par la préparation des documents finaux, incluant les accords de cession et les annexes nécessaires. Plusieurs schéma sont possible, mais il est fréquent de signer dans un premier temps entre les parties un protocole d'accord qui contiendra des conditions suspensives (par exemple, l'obtention par les acquéreurs du financement nécessaire).

Les conditions suspensives mentionnées dans le protocole d'accord sont ensuite levées, qu'il s'agisse d'approbations réglementaires, de financements ou d'autres éléments requis.

Une fois ces conditions remplies, les parties procèdent à la signature des accords définitifs et au closing, c'est-à-dire au transfert des actifs ou des actions. Enfin, un plan de transition est mis en place pour accompagner l'acquéreur dans la prise en main de l'entreprise, garantissant ainsi une continuité optimale.

Structuration et optimisation fiscale de la transaction

Il est du rôle des conseils en transmission en collaboration avec les conseillers fiscaux, d'évaluer les implications fiscales de la vente (plus-values, TVA, taxes locales, etc.), et de proposer des solutions pour optimiser l'impact fiscal (structuration du paiement, domiciliation de certaines entités, etc.).

Rédaction et signature du protocole d'accord

Le « protocole de cession » (SPA - Share Purchase Agreement) est le document juridique qui formalise tous les termes de l'accord. Il convient à ce stade de :

- Superviser sa rédaction avec les avocats.
- Vérifier que toutes les conditions que le cédant a validé y figurent (notamment les garanties, modalités de paiement, etc.).
- Négocier les points restants jusqu'à l'accord final.

Gestion des conditions suspensives

Si le protocole inclut des conditions suspensives (ex. : autorisation de l'autorité de concurrence, validation par des banques, etc.), le conseil du cédant coordonne leur levée :

- Suivi actif des démarches.
- Communication avec les parties concernées.

Organisation de la clôture de la transaction (closing)

La dernière étape est le « closing », où la propriété de l'entreprise est transférée. A ce stade, il faut :

- Vérifier que toutes les obligations des parties sont respectées (paiement, remise des documents, etc.).
- Superviser la signature des actes définitifs.
- Faire accompagner la transmission de l'entreprise, si nécessaire, par un cabinet de conseil spécialisé (intégration des équipes, communication interne/externe).

Conclusion

Un processus de vente d'entreprise peut s'étendre sur une période de 9 à 18 mois. Le respect des étapes et des délais est essentiel pour maximiser la création de valeur et minimiser les risques. Une bonne préparation, accompagnée de conseils professionnels, est la clé pour une transaction réussie.

Bâtir son projet

Préciser des intentions et ses objectifs :

La première étape consiste à clarifier les raisons qui vous poussent à céder votre entreprise. Cette réflexion personnelle vous permettra d'établir une vision claire de votre projet et d'orienter les étapes suivantes.

Pourquoi souhaitez-vous céder ? Est-ce pour partir en retraite et profiter pleinement de cette nouvelle phase de vie ? Aspirez-vous à changer de vie ou à vous lancer dans de nouveaux projets professionnels ou personnels ? S'agit-il de faire face à une situation personnelle imprévue qui nécessite une réorientation ? Envisagez-vous cette transmission dans une optique de gestion patrimoniale, pour préparer l'avenir de vos proches ou transmettre un héritage durable ?

Cette introspection est également l'occasion d'identifier vos attentes vis-à-vis du futur de l'entreprise : souhaitez-vous qu'elle reste dans un cadre familial, soit reprise par des collaborateurs ou intègre un groupe plus large ?

En outre, la préparation psychologique du cédant est un aspect souvent sous-estimé. « Faire son deuil » de l'entreprise est une étape clé, nécessitant un accompagnement adapté. Les cédants accordent une importance capitale à la confiance et à l'alignement stratégique avec le repreneur, bien au-delà des considérations financières.

Cette phase souvent négligée est primordiale ; la cession d'une entreprise est un changement majeur dans la vie d'un dirigeant et avoir les idées claires sur « l'après » est indispensable pour s'engager sereinement dans ce processus sans devoir affronter la peur du vide. D'ailleurs, les acquéreurs interrogeront systématiquement le dirigeant, et ce dès le premier entretien, sur ses motivations à vendre sa société.

Se préparer avec soin :

Une fois vos intentions définies, la phase de préparation débute. Cette étape demande rigueur, anticipation et un accompagnement adapté pour optimiser la transmission sur tous les plans.

Adopter un esprit de décision est crucial. Êtes-vous pleinement décidé à vendre votre entreprise ?

Cette certitude est essentielle pour éviter de tergiverser ou de manquer des opportunités. Une fois la décision prise, engagez-vous à avancer de manière résolue.

Savoir s'entourer est tout aussi important.

L'appui de conseillers compétents – avocats, fiscalistes, experts-comptables et consultants en transmission – est indispensable pour baliser votre chemin. Ces experts pourront répondre à des questions clés et vous aider à anticiper les conséquences de votre choix.

Les bonnes questions à vous poser sont nombreuses. Quels seront les impacts de la transmission sur votre vie personnelle ? Quels projets de vie souhaitez-vous développer une fois votre entreprise cédée ? Comment prévoir et optimiser les conséquences fiscales de la transmission pour en réduire la charge et garantir une transition fluide ? Quelle stratégie adopter pour la gestion de votre patrimoine issu de la vente ? Comment en assurer l'optimisation et la transmission ?

La réussite d'un projet de transmission repose sur une démarche méthodique et personnalisée. En clarifiant vos intentions, en anticipant les éventualités et en vous entourant d'une équipe experte, vous posez les fondations d'une transmission harmonieuse et pérenne. Ce cheminement est aussi l'occasion de réfléchir à votre propre avenir et de définir les contours de la vie que vous souhaitez construire après avoir tourné cette page importante de votre parcours entrepreneurial.

La préparation à la cession

Un dirigeant n'est appelé à transmettre son entreprise, en principe, qu'une fois dans sa vie. Autant celui ou celle-ci est un expert dans son domaine, mais n'a, a priori, aucune expérience de cet acte exceptionnel qu'est la transmission. Il lui faudra l'aide de son expert-comptable, d'un avocat, et d'un cabinet spécialisé dans la transmission et rompu aux négociations et au processus de transmission. Ce panel n'est pas exhaustif et devra, le cas échéant, être complété d'un avocat fiscaliste, d'un avocat en droit social, d'un expert pour la valorisation des stocks etc.

Évidemment tout ceci a un coût, mais qui, finalement, pèse peu par rapport aux dégâts (ou à l'échec) résultant de l'absence de ces conseils au cours de la transaction.

Une telle cellule « task force » sera capable de constituer un dossier solide, et à-même de répondre aux questions nombreuses et souvent techniques d'acquéreurs eux-mêmes conseillés par des experts rompus aux audits juridiques, fiscaux, comptables ou sociaux.

Se préparer minutieusement à la vente de votre entreprise est une étape cruciale qui maximise vos chances de succès tout en vous évitant des écueils coûteux ou des blocages.

Voici les avantages principaux d'une bonne préparation :

1. Maximisation de la valorisation de votre entreprise

- **Une entreprise bien préparée est plus attractive** pour les acquéreurs, car elle dégage une impression de sérieux, de stabilité et de potentiel.
- La **présentation d'informations financières claires et détaillées** met en avant les points forts de l'entreprise : croissance, rentabilité, position concurrentielle, etc.
- La **mise en avant des leviers de synergies** (marché inexploité, optimisation de coûts, etc.) aide les acquéreurs à percevoir une valeur supplémentaire.



Une meilleure préparation peut augmenter significativement le prix de vente.

2. Accélération du processus de vente

- La **constitution en amont d'une « data room » bien organisée** (dossiers juridiques, financiers, opérationnels) permet de répondre rapidement aux demandes des acquéreurs.

- Une **anticipation des questions potentielles des acquéreurs** (clients-clés, dépendances, litiges) réduit les zones d'incertitude et limite les allers-retours inutiles.



Le processus de négociation et de due diligence (audit de la société par l'acquéreur) est plus fluide et rapide, ce qui limite le risque d'échec.

3. Réduction des risques de litiges ou de désaccords

- **En identifiant et en traitant les éventuelles faiblesses** (par exemple : contrats mal rédigés, litiges ouverts, dépendances à un fournisseur ou client), les points de friction durant les audits d'acquisition sont ainsi limités.
- Une **présentation claire de la structure capitalistique et des engagements juridiques** permet d'éviter des malentendus.



Cela permet de réduire les risques d'interruption ou de révision à la baisse de l'offre par l'acquéreur. La réduction des zones d'incertitudes augmentera toujours la confiance de l'acquéreur.

4. Renforcement de la position du cédant en négociation

- En **préparant une documentation claire et précise** (business plan, projections financières, analyse de marché), le cédant démontre une maîtrise de son entreprise et du potentiel de celle-ci.
- Une **préparation stratégique permet d'anticiper les objections** ou demandes de l'acquéreur, renforçant ainsi la capacité du cédant à défendre ses intérêts.



Le cédant est en position de force pour négocier le meilleur prix et des conditions favorables.

5. Optimisation des aspects fiscaux et juridiques

- Une préparation en amont permet **d'anticiper les impacts fiscaux de la vente** (plus-values, optimisation de la structure de l'opération).
- La revue des contrats et engagements juridiques existants **réduit les risques de découvertes défavorables pendant les audits**.



La préparation permet de maximiser le montant net perçu tout en minimisant les risques post-cession.

6. Préservation de la confidentialité

- Une **communication maîtrisée**, grâce à des documents préalablement validés et à une stratégie de divulgation des informations, **protège la confidentialité de l'opération**.



On limite ainsi les risques de fuite qui pourraient perturber l'activité ou alarmer les clients et employés.

Les principaux écueils évités grâce à une bonne préparation :

1. Découvertes défavorables lors des audits

Sans préparation, des problèmes tels que des **litiges juridiques**, des **anomalies comptables** ou des dépendances non identifiées (fournisseur, client-clé) peuvent être révélés lors des audits. Cela peut :

- Provoquer une **réduction du prix d'achat**.
- Créer une **perte de confiance de la part de l'acquéreur**.
- Conduire à **l'échec de la transaction**.

2. Sous-évaluation de l'entreprise

Une absence d'anticipation peut amener à :

- Ne pas mettre en avant les points forts ou leviers de croissance.
- **Accepter un prix inférieur** à la valeur réelle de l'entreprise.

3. Perte de temps et d'opportunités

Un processus mal préparé est souvent long et inefficace, ce qui peut :

- Décourager les acquéreurs potentiels.
- **Rater des opportunités de marché** (évolution de la conjoncture, disponibilité des investisseurs).

4. Mauvaise gestion des attentes des acquéreurs

- Une communication confuse ou incomplète peut entraîner des **malentendus et des frustrations**.
- Les acquéreurs peuvent remettre en cause leur intérêt ou demander des concessions supplémentaires.

5. Conséquences sur l'activité opérationnelle

Un processus de vente mal organisé peut distraire les dirigeants et équipes-clés, entraînant :

- Une **baisse des performances opérationnelles**.
- Une **perte de motivation des employés** due à des rumeurs mal maîtrisées.

Conclusion : Pourquoi bien se préparer est essentiel ?

Une bonne préparation à la vente est un « **investissement stratégique** » qui maximise les chances de réussite. Elle permet de :

- Tirer le meilleur parti de la transaction en **optimisant le prix et les conditions**.
- **Anticiper et éviter les écueils** qui pourraient compromettre l'opération.
- Mener la vente dans un cadre fluide, professionnel et maîtrisé, **sans perturber l'activité de votre entreprise**.

Le rôle du conseil en transmission est d'accompagner le cédant dans cette préparation, en mobilisant les expertises pour sécuriser ses intérêts et garantir une transaction réussie.

La valorisation : que penser des multiples de ventes ?

Selon un rapport de Bpifrance publié en 2023, la valorisation moyenne des entreprises varie selon leur taille

- TPE (<10 salariés) : 2 à 3 fois le résultat d'exploitation.
- PME (10 à 250 salariés) : 4 à 6 fois le résultat d'exploitation.

Ces chiffres sont à croiser car, selon le rapport Fusacq France septembre 2025, la valorisation moyenne des entreprises en fonction de la taille s'étalonne au regard de la rentabilité, et plus précisément de l'EBITDA, Excédent Brut d'Exploitation (EBE) en français. Si une légère érosion des multiples est constatée, l'échelle de valeur reste peu ou prou la même, avec des disparités en fonction des secteurs d'activité (voir page suivante).

Les multiples seraient les suivants :

	S2-2025	S1-2024
Multiple moyen EBITDA pour une entreprise dont l'EBITDA est de 200k€	4	4,3
Multiple moyen EBITDA pour une entreprise dont l'EBITDA est de 500k€	4,3	5
Multiple moyen EBITDA pour une entreprise dont l'EBITDA est de 1 000k€	5	5,3
Multiple moyen EBITDA pour une entreprise dont l'EBITDA est de 2 000k€	5,4	5,7
Multiple moyen EBITDA pour une entreprise dont l'EBITDA est de 5 000k€	6	6,4

On le voit, même si les calculs ne sont pas basés sur les mêmes critères, les deux études constatent une augmentation de la valeur corrélativement à l'augmentation de la taille de l'entreprise.

Les raisons expliquant ces différences sont multiples, mais on peut citer, pour celles ayant le plus d'importance, le moindre risque lié à des personnes clés (plus une organisation comporte de personnes,

moins elle risque de rencontrer de difficulté lors du départ de l'une d'elles), la surface financière en théorie plus importante, permettant d'assumer plus facilement les coûts d'un développement futur, et enfin la rémunération des actionnaires et dirigeants, plus importante.

Il convient par ailleurs, une fois ces données intégrées, d'introduire la notion de secteur d'activité.

En effet, outre la taille de l'entreprise, son secteur d'activité a aussi un impact sur les critères de valorisation qui peuvent être utilisés.

Selon la même étude Fusacq 2025, plus particulièrement sur le second semestre 2025, les valeurs moyennes par secteur oscillent entre 3,8 x l'EBITDA dans le secteur de la construction et technologie d'installation, à 7,7 pour une société travaillant dans le secteur du développement logiciel.

Pourquoi ces différences ? En réalité, et pour simplifier, vaut-il mieux acheter une société travaillant dans un secteur d'avenir, ou avec de fortes perspectives de développement, ou l'inverse ? Vaut-il mieux acheter une société avec un fort taux de rentabilité vs CA ou plutôt l'inverse ? etc. etc.

En somme, les secteurs à fort contenu technologique et porteurs d'innovations sur des marchés en croissance sont privilégiés comme le montre le tableau ci-dessous :

Secteur d'activité	S2-2025	S1-2024
	Multiple d'EBITDA	Multiple d'EBITDA
Développement de logiciels	7,7	7,7
Services de santé & Produits pharmaceutiques	7,5	7,4
Services informatiques	7,2	7,3
Agro-alimentaire	5,3	5,6
Services aux entreprises	5,1	5,5
E-commerce	4,9	5,4
Industrie & Production	4,9	5
Médias, Marketing & Communication	4,7	4,9
Distribution	4,5	4,8
Automobile, Transport & Logistique	4,4	4,3
Hôtellerie & Tourisme	4,4	4,2
Commerce de gros	4,1	4,2
Construction & Technologie d'installation	3,8	3,8

Le multiple moyen, tous secteurs confondus ressort à 5,3

On pourrait croire que ces grilles de lecture assez simples permettent aisément de déterminer la valeur d'une entreprise, mais ce ne sont en réalité que des statistiques qui servent à guider le professionnel de l'estimation qui va travailler sur le sujet.

Pour bien comprendre, prenons un exemple simple. Deux sociétés strictement identiques en termes d'activité, de rentabilité, et de volume d'affaires.

L'une d'entre elle a un effectif ayant un âge moyen de 35 ans, pas de départ à la retraite prévu avant 6 ans, un matériel récent et bien entretenu, ainsi que des process écrits fiables et des systèmes performants.

Maintenant, imaginons que l'autre société ait un effectif dont l'âge moyen approche les 55 ans, dont 25% vont partir à la retraite dans les deux ans, et dont les matériels et processus sont limite obsolètes.

On voit bien dans ce cas de figure qu'appliquer le même coefficient aux deux entreprises n'aurait pas de sens.

C'est la raison pour laquelle **les méthodes des multiples de résultat ou d'EBITDA / EBE ne sont que des méthodes parmi d'autres. En effet, une valorisation en réalité n'est autre qu'une moyenne pondérée de différentes valorisations utilisant des méthodes complémentaires** (méthode patrimoniale, des multiples, des cash-flow futurs etc).

C'est le rôle d'un expert en valorisation d'entreprise, qui pourrait se comparer, si l'on voulait simplifier, à un agent immobilier pour la valorisation d'un bien immobilier.

Une fois la valeur partagée entre le cédant et le cabinet, ce dernier passe à la phase de recherche d'acquéreurs.

Conclusion

La transmission d'une entreprise : Un projet avant tout humain, et stratégique, où la confiance et la vision partagée priment. Pour les cédants, s'entourer d'experts (conseillers en transmission, avocats, fiscalistes) n'est pas une option, mais une nécessité pour transformer cette étape en opportunité durable – pour eux-mêmes, leurs équipes, et l'économie locale.

Ce livre blanc met en lumière les enjeux complexes et les étapes structurées nécessaires pour mener à bien ce processus, dans un environnement en constante évolution. De la phase préparatoire à la finalisation de la cession, chaque étape demande une anticipation rigoureuse, une stratégie claire et un accompagnement d'experts.

Les évolutions récentes, comme la digitalisation des processus et l'émergence de nouveaux profils de repreneurs, montrent que ce marché s'adapte aux mutations économiques et sociétales. Pourtant, de nombreux freins subsistent, notamment un manque d'anticipation et des problématiques liées à la valorisation ou au financement. Dans ce contexte, la clé d'une cession réussie réside dans **une préparation minutieuse et l'adoption d'une vision à long terme.**

Céder son entreprise n'est pas simplement une transaction économique, mais **une étape de vie pour le dirigeant**, qui doit envisager non seulement les aspects financiers et juridiques, mais aussi ses aspirations personnelles et la pérennité du projet. **L'accompagnement par des professionnels compétents s'avère indispensable** pour garantir une transition harmonieuse et maximiser la valeur créée pour toutes les parties prenantes.

Enfin, ce livre blanc rappelle que la transmission d'entreprise, au-delà des enjeux individuels, est un levier crucial pour dynamiser le tissu économique, préserver les emplois et répondre aux nouveaux défis économiques, sociaux et environnementaux. C'est pourquoi anticiper, structurer et s'entourer des bonnes ressources ne sont pas des options, mais des impératifs pour transformer cette étape en une opportunité de création de valeur durable.

A propos de Ceos Conseil :

Nous accompagnons les PME dans toutes les étapes de leur vie.

Notre parcours entrepreneurial et dans des PME de différentes tailles nous a donné l'expérience nécessaire pour devenir leur premier supporteur.

Notre expérience des grands groupes nous donne le savoir-faire nécessaire à la réalisation de nos missions.

Voir les PME performer sur le terrain est ce qui nous anime. Les soutenir dans l'amélioration de leurs performances au quotidien est une valeur cardinale. Les accompagner jusqu'à la transmission est une récompense

Nous contacter : contact@ceos-conseil.fr

CEOS conseil, 16 rue Crillon - 69006 LYON