

Vous voulez vendre votre entreprise ? *Commencez par supprimer les raisons de ne pas l'acheter.*

Préparer l'entreprise, anticiper l'audit, maîtriser le calendrier et préserver sa capacité de négociation : un guide pratique destiné aux dirigeants qui envisagent une cession à moyen terme.

PAR MAÎTRE ALEXANDRE ROBERT • MIS À JOUR EN SEPTEMBRE 2026 • ENVIRON 15 MINUTES DE LECTURE

Si plusieurs de ces questions n'ont pas encore de réponse, c'est probablement que la cession mérite d'être préparée avant d'être engagée.

- À quel prix seriez-vous réellement prêt à vendre ?
- Voulez-vous partir le jour de la cession ou rester temporairement ?
- Votre entreprise peut-elle fonctionner sans vous ?
- Vos principaux contrats pourront-ils être poursuivis ?
- Avez-vous encore des cautions ou engagements personnels ?
- Vos associés sont-ils alignés sur le principe et les conditions de la vente ?
- Existe-t-il des litiges ou des risques connus mais non traités ?
- Avez-vous réfléchi à ce que la cession devra concrètement vous permettre ?

Avant de préparer l'entreprise, préparez votre projet de cession

Vendre son entreprise n'est pas seulement une opération juridique ou financière. C'est aussi une décision personnelle du dirigeant, qui touche à la fois à son patrimoine, à son activité future et à la place qu'il souhaite encore occuper dans l'entreprise après la vente.

Pourquoi souhaitez-vous vendre ? Pour partir à la retraite, financer un nouveau projet, sécuriser une partie de votre patrimoine, sortir d'une association devenue compliquée, profiter d'une opportunité de marché ou simplement parce que vous avez le sentiment d'être arrivé au bout d'un cycle ?

La réponse est rarement anodine et rarement univoque. Elle conditionnera la manière dont l'opération devra être imaginée, préparée puis menée.

Avant même de rechercher un acquéreur, plusieurs questions doivent donc être posées :

- À quel horizon souhaitez-vous vendre : dans trois mois, dans un an ou dans trois ans ?
- Souhaitez-vous céder la totalité de votre participation ou seulement une partie ?
- Quel niveau de prix vous ferait réellement accepter de vendre ?
- Êtes-vous prêt à accepter qu'une partie du prix soit différée ou conditionnelle ?
- Souhaitez-vous quitter immédiatement l'entreprise ou continuer à l'accompagner ?
- Existe-t-il un enjeu de transmission familiale ou patrimoniale à anticiper ?
- Que souhaitez-vous faire après la cession ?

Cette dernière question est souvent sous-estimée. Un dirigeant qui souhaite tourner définitivement la page ne négociera pas de la même manière que celui qui envisage de conserver une participation, d'accompagner son successeur ou de réinvestir dans la structure de reprise.

Les discussions ne commencent d'ailleurs pas toujours avec l'acquéreur : elles peuvent commencer entre vendeurs.

Un associé souhaite-t-il conserver une participation ? Un autre veut-il partir immédiatement ? Tous partagent-ils la même appréciation de la valeur de l'entreprise ? Accepteraient-ils les mêmes conditions de paiement ou la même durée d'accompagnement ?

Ces questions paraissent parfois prématurées. Elles deviennent pourtant beaucoup plus difficiles à régler lorsqu'une offre est déjà sur la table et qu'un calendrier de négociation est engagé.

Cette réflexion initiale peut enfin faire apparaître certaines décisions à prendre très en amont : réorganisation de l'actionariat, séparation d'une activité ou d'un actif qui n'a pas vocation à être vendu, traitement d'une situation patrimoniale particulière ou préparation de la sortie progressive du dirigeant de l'exploitation.

L'idée n'est pas de tout restructurer avant même de savoir si une vente aura lieu. Elle est d'identifier ce qui deviendrait plus difficile, plus coûteux ou parfois impossible à réaliser une fois les discussions engagées.

À RETENIR

Préparer une cession suffisamment tôt permet d'abord de conserver le choix : vendre, attendre, transmettre autrement ou saisir une opportunité lorsqu'elle se présentera.

C'est aussi ce qui évite de découvrir, une fois les discussions engagées avec un acquéreur, que certaines décisions auraient dû être prises plusieurs mois ou plusieurs années auparavant.

02 - LA VENDABILITÉ

Regardez votre entreprise comme le fera l'acquéreur

Une entreprise peut être rentable, bien gérée et attractive commercialement, tout en étant difficile à vendre.

Avant d'engager une cession, il faut donc changer de perspective : ne plus regarder l'entreprise comme son dirigeant, qui en connaît les habitudes, les personnes clés et les imperfections, mais comme un acquéreur qui la découvre et cherche immédiatement à identifier les risques qu'il reprend avec elle.

C'est tout l'objet du diagnostic de « vendabilité ».

L'entreprise dépend-elle encore très fortement de son dirigeant ? Est-il le seul à entretenir la relation avec les principaux clients, à négocier avec les fournisseurs ou à détenir certaines compétences techniques essentielles ?

Existe-t-il une concentration importante du chiffre d'affaires sur un ou deux clients ? Un fournisseur est-il indispensable au fonctionnement de l'activité ? Un salarié clé pourrait-il fragiliser l'entreprise en cas de départ ?

Il faut également regarder la situation juridique avec le même recul.

Les principaux contrats commerciaux sont-ils écrits, signés et à jour ? Peuvent-ils être poursuivis en cas de changement de contrôle ou comportent-ils des clauses permettant au cocontractant de les résilier ? Les marques, logiciels, noms de domaine, créations ou autres actifs de propriété intellectuelle utilisés par l'entreprise appartiennent-ils effectivement à la société ?

Il faut encore recenser les sujets qui ont parfois été laissés de côté au fil des années : conditions générales de vente jamais mises à jour, utilisation d'un ancien logiciel CRM devenu inadapté, Kbis contenant des erreurs, fragilités informatiques tenant par exemple à l'obsolescence, à la sécurité ou à la robustesse d'une solution technique, engagements pris au profit de tiers, dépendance à certains partenaires, cycle de facturation et d'encaissement trop long, registre des associés non tenu à jour, contrats conclus oralement ou opérations réalisées entre sociétés du même groupe sans documentation suffisante.

Pris isolément, chacun de ces sujets peut sembler secondaire au vendeur ou constituer une contrainte « maîtrisée » par l'expérience. Ils font souvent partie du fonctionnement quotidien de l'entreprise depuis plusieurs années et n'ont jamais créé de difficulté particulière.

Mais l'acquéreur ne les regardera pas de cette manière.

Un contrat important non signé, une marque détenue personnellement par le dirigeant ou un client représentant 40 % du chiffre d'affaires peuvent ainsi être parfaitement maîtrisés au quotidien par le vendeur, parce qu'il en connaît l'historique, les interlocuteurs et les usages. L'acquéreur, lui, ne bénéficie ni de cette expérience ni de cette familiarité avec le risque : il cherchera donc à le sécuriser, à le chiffrer et, souvent, à le faire entrer dans la négociation. Cela peut conduire à une demande de régularisation avant la cession, à une garantie spécifique, à la rétention d'une partie du prix, à un complément de prix conditionnel... ou tout simplement à une baisse du prix proposé.

Ce que le vendeur considère comme un petit sujet quotidien devient souvent un point de négociation ou d'achoppement pour l'acheteur.

L'objectif n'est évidemment pas de présenter une entreprise sans aucun risque - elle n'existe pas. Il est d'identifier suffisamment tôt les points faibles, de corriger ceux qui peuvent encore l'être et de préparer une explication claire pour ceux qui subsisteront au moment de la cession, afin qu'ils ne puissent pas être utilisés par l'acquéreur comme levier de négociation.

Une difficulté identifiée et traitée plusieurs mois avant une vente est généralement beaucoup moins problématique que la même difficulté découverte par l'acquéreur au milieu de son audit.

03 - LE PRÉ-AUDIT

Mettre de l'ordre avant que l'audit commence

Une fois ce diagnostic réalisé, il faut passer à une revue beaucoup plus concrète de la société.

Il ne s'agit pas nécessairement de reproduire, matière par matière, le plan d'un rapport d'audit d'acquisition. La revue du vendeur doit surtout faire ressortir les incohérences, les dépendances et les engagements que l'acquéreur cherchera ensuite à comprendre, à chiffrer ou à sécuriser. Son organisation dépendra donc de l'activité de l'entreprise et de ses risques propres.

Commencer par ce qui doit être incontestable

La propriété des titres, la répartition du capital et la régularité des principales décisions ne devraient laisser aucune place au doute. Il faut vérifier que les statuts sont à jour, que les registres sociaux sont complets, que les opérations sur le capital ont été correctement documentées et que les accords entre associés ne contredisent pas la situation présentée à l'acquéreur.

La même exigence vaut pour les actifs essentiels à l'exploitation. L'entreprise doit pouvoir démontrer qu'elle détient ou utilise valablement ses marques, logiciels, noms de domaine, équipements et autres actifs stratégiques. Les relations avec le dirigeant, ses proches ou les autres sociétés du groupe doivent également être lisibles : comptes courants, conventions de trésorerie, prestations intragroupes, mise à disposition de locaux ou de matériel et contrats conclus avec une partie liée.

Ces sujets sont souvent régularisables. Ils deviennent surtout gênants lorsqu'ils sont découverts tardivement et donnent à l'acquéreur le sentiment que la situation juridique présentée n'est pas totalement fiable.

Identifier ce dont l'activité dépend réellement

La revue doit ensuite partir du fonctionnement concret de l'entreprise. Quels clients, fournisseurs, salariés, partenaires, locaux, outils ou autorisations sont indispensables à la poursuite de l'activité ? Sur quels éléments repose réellement son chiffre d'affaires et que se passerait-il si l'un d'eux disparaissait après la cession ?

Les contrats structurants doivent être relus sous cet angle : durée, renouvellement, exclusivité, volumes minimums, conditions tarifaires particulières, facultés de résiliation et conséquences d'un changement de contrôle. Le bail commercial sera déterminant lorsque l'activité dépend d'un site ; il sera beaucoup plus secondaire pour une entreprise qui peut facilement déplacer son exploitation. Il n'y a donc pas de liste uniforme : l'enjeu est d'identifier les contrats sans lesquels l'activité ne fonctionnerait plus de la même manière.

La même logique s'applique aux personnes clés, aux actifs de propriété intellectuelle, aux licences et agréments, aux systèmes d'information ou encore aux prestataires techniques. Il faut vérifier que l'entreprise peut continuer à les utiliser après la vente et qu'ils ne dépendent pas seulement d'une relation personnelle du dirigeant, d'un accord informel ou d'une autorisation détenue par la mauvaise entité.

Faire ressortir les engagements et les risques qui peuvent suivre la société

Certains sujets ne menacent pas directement la continuité de l'activité, mais peuvent créer une charge ou un risque après la cession. Il faut notamment recenser les emprunts, crédits-baux, nantissements, cautions et autres garanties, ainsi que les clauses susceptibles d'être déclenchées par un changement de contrôle. Les garanties personnelles du dirigeant doivent être identifiées très tôt : la vente de la société ne les fait généralement pas disparaître automatiquement.

Il faut également faire apparaître les réclamations, litiges ou risques de contentieux, y compris lorsqu'aucune procédure n'a encore été engagée, et vérifier que les assurances ont suivi l'évolution réelle de l'activité. Une mise en demeure, un désaccord persistant avec un client, un incident avec un salarié ou un sinistre mal déclaré peuvent peser davantage dans la négociation que leur montant immédiat ne le laisse penser.

Les obligations sociales et fiscales doivent naturellement être vérifiées, mais leur importance variera fortement d'une entreprise à l'autre. Dans beaucoup de PME, la revue fera seulement apparaître quelques points déclaratifs ou documentaires pouvant être corrigés. Lorsqu'une pratique plus structurante est identifiée - TVA, rémunération ou avantage du dirigeant, opération intragroupe, contrôle en cours, statut atypique d'un salarié ou contentieux prud'homal -, elle devra être mesurée et présentée clairement, car l'acquéreur cherchera à faire couvrir tout risque historique susceptible de produire ses effets après la vente.

Transformer la revue en plan d'action

Le pré-audit n'a pas vocation à accumuler des observations. Pour chaque sujet identifié, il faut décider s'il peut être corrigé immédiatement, s'il doit être sécurisé avant l'ouverture des discussions ou s'il devra simplement être documenté et expliqué à l'acquéreur.

Cette hiérarchisation permet aussi de préparer une data room cohérente. L'absence d'un document important, plusieurs versions contradictoires d'un même contrat ou une information délivrée tardivement peuvent créer davantage de méfiance que le risque lui-même. À l'inverse, un sujet clairement identifié, chiffré et accompagné d'une réponse crédible est beaucoup plus facile à contenir dans la négociation.

Un problème identifié par le vendeur six mois avant la cession peut souvent être corrigé discrètement. Le même problème découvert par l'acquéreur au milieu de son audit devient une question, puis une demande de garantie, parfois une condition à la réalisation de l'opération et, dans certains cas, un argument de négociation pour faire baisser le prix.

04 - LE CALENDRIER

Anticiper les contraintes qui peuvent dicter le calendrier

Une cession ne commence pas nécessairement lorsque le vendeur et l'acquéreur se mettent d'accord sur le prix. Dans certaines opérations, le calendrier est en réalité dicté par des contraintes juridiques, réglementaires, contractuelles ou opérationnelles qu'il faut identifier bien en amont.

Le premier réflexe consiste donc à établir un véritable rétroplanning : quelles informations doivent être délivrées ? Quels avis, agréments ou autorisations doivent être obtenus ? Quels tiers doivent intervenir ? Et surtout, à quel moment ces démarches peuvent-elles être engagées ?

Cette anticipation doit être conciliée avec une autre contrainte essentielle : **la confidentialité du projet**. Une cession annoncée trop tôt peut inquiéter les salariés, fragiliser une relation avec un client ou un fournisseur, susciter des départs ou simplement perturber le fonctionnement de l'entreprise. Il faut donc raisonner en cercle restreint et organiser progressivement la diffusion de l'information, tout en respectant les obligations légales ou contractuelles applicables.

La situation des salariés et du CSE doit notamment être vérifiée. Selon la taille de l'entreprise et la nature de l'opération, une information préalable des salariés peut être requise. Dans les entreprises concernées par les attributions économiques du CSE, l'opération peut également devoir s'articuler avec une procédure d'information-consultation susceptible de dicter une partie du tempo.

Il faut ensuite relire les statuts et, le cas échéant, le pacte d'associés. Une clause d'agrément, un droit de préemption, une promesse existante ou une autre restriction à la libre cession des titres peut imposer une notification, une décision préalable d'un comité ad hoc ou le respect d'un délai.

Les financements en cours constituent un autre point classique. Un contrat de crédit peut prévoir qu'un changement de contrôle nécessite l'accord préalable de la banque, constitue un cas de remboursement anticipé ou impose une simple information. Obtenir cet accord peut prendre plusieurs semaines, notamment pendant les périodes de moindre activité.

Même analyse pour les contrats stratégiques. Un client important, un fournisseur essentiel, un franchiseur, un concédant ou un partenaire technologique peut avoir prévu une clause de changement de contrôle, d'agrément ou de résiliation. Lorsqu'un contrat représente une part significative de l'activité, l'accord du cocontractant peut devenir une véritable condition de réalisation de la cession.

Une attention particulière doit également être portée aux marchés publics, concessions et contrats conclus avec une personne publique, ainsi qu'aux activités réglementées. Il faut vérifier les obligations d'information, de déclaration ou d'autorisation et déterminer si les licences ou agréments devront être maintenus, modifiés ou renouvelés.

Selon la nationalité de l'acquéreur, la nature de l'opération et l'activité de la cible, un investissement peut relever du contrôle des investissements étrangers en France. Une opération d'une certaine importance peut également relever du contrôle des concentrations. Dans les dossiers concernés, ces procédures conditionnent directement la date à laquelle la cession pourra être réalisée.

Le calendrier peut encore être dicté par des considérations opérationnelles : bail commercial arrivant à échéance, contrat majeur à renouveler, autorisation administrative en cours de renouvellement ou financement arrivant à maturité.

Il faut enfin distinguer ce qui doit intervenir avant la signature du compromis de cession de ce qui peut être traité entre la signature et la réalisation définitive. Certaines autorisations peuvent être érigées en conditions suspensives et obtenues pendant cette période intermédiaire.

CONSTRUIRE À REBOURS

Le bon calendrier d'une cession ne se construit pas uniquement à partir de la date souhaitée par le vendeur : il se construit à rebours, à partir de toutes les étapes qui devront être franchies pour pouvoir effectivement vendre.

Préparer la manière de vendre, pas seulement ce que l'on vend

Une fois l'entreprise préparée et les principales contraintes identifiées, reste une question essentielle : comment organiser la vente elle-même ?

Un acquéreur est parfois déjà présent : concurrent, partenaire historique, groupe industriel, fonds d'investissement, membre de l'équipe de management ou acteur ayant spontanément approché le dirigeant. Dans d'autres situations, aucun acquéreur naturel ne s'impose et il faut créer un véritable processus de recherche.

Une discussion avec un acquéreur unique peut être plus rapide, plus discrète et moins coûteuse. Mais elle crée aussi une forme de dépendance à ce candidat : plus les discussions avancent, plus il devient difficile pour le vendeur de revenir en arrière lorsque l'acquéreur demande une baisse de prix, une garantie supplémentaire ou modifie certains paramètres de son offre.

À l'inverse, solliciter plusieurs candidats permet de comparer les projets et les conditions proposées et de maintenir une certaine tension concurrentielle. Mais le processus est plus lourd, plus coûteux et augmente mécaniquement le nombre de personnes informées.

Faut-il faire intervenir un conseil M&A ?

Son rôle ne se limite pas à « trouver un acheteur ». Selon les dossiers, il peut identifier les candidats pertinents, préparer la présentation de l'entreprise, organiser les prises de contact, structurer un calendrier concurrentiel, centraliser les offres et accompagner la discussion sur la valorisation et la structure économique de l'opération.

Lorsque l'acquéreur est déjà identifié et que la transaction est relativement simple, son intervention n'est pas toujours nécessaire. Lorsqu'il faut créer un marché autour de l'entreprise ou gérer plusieurs candidats simultanément, elle peut apporter une réelle valeur.

L'expert-comptable ou le conseil financier intervient pour fiabiliser et expliquer les chiffres, documenter certains retraitements et préparer la discussion financière. L'avocat intervient dès que l'économie du deal commence à se transformer en engagements : confidentialité, lettre d'intention, exclusivité, audit, conditions suspensives, mécanisme de prix, garanties et documentation définitive.

Ne pas attendre l'acte de cession pour négocier l'essentiel

La lettre d'intention est souvent regardée comme un document simplement préliminaire. Elle structure pourtant une partie importante du rapport de force futur.

Avant d'accorder une exclusivité, le vendeur doit avoir suffisamment clarifié les paramètres essentiels de l'opération. Une fois l'exclusivité accordée, le vendeur cesse généralement de discuter avec les autres candidats alors que l'acquéreur continue, lui, à auditer l'entreprise et à approfondir sa connaissance du dossier.

Le vendeur devrait autant que possible avoir clarifié :

- le prix ou la méthode permettant de le déterminer ;
- le périmètre exact de la cession ;
- les hypothèses de dette, trésorerie et besoin en fonds de roulement ;
- la part du prix payée immédiatement et celle qui reste conditionnelle ou différée ;
- le financement de l'acquéreur ;
- les conditions de son éventuel maintien dans l'entreprise ;
- les principales conditions suspensives ;
- la durée et l'étendue de l'exclusivité.

L'un des enjeux du processus consiste donc à obtenir le maximum de certitude sur les paramètres essentiels de l'opération avant de donner à l'acquéreur une exclusivité de négociation.

Comparer des offres, ce n'est pas comparer deux chiffres

Le premier montant annoncé par un acquéreur n'est pas nécessairement le prix que les associés percevront.

Une offre peut d'abord exprimer une valeur d'entreprise, qui devra être transformée en valeur des titres en tenant compte de la dette financière, de la trésorerie et, selon les mécanismes retenus, du besoin en fonds de roulement ou d'autres éléments convenus entre les parties.

La méthode de détermination du prix peut également avoir une incidence importante. Certaines opérations retiennent une situation financière historique à partir de laquelle le prix est fixé, sous réserve de contrôler les flux intervenus jusqu'à la réalisation. D'autres prévoient un ajustement à partir de comptes établis au jour de la cession.

À cela s'ajoute une autre question : **quand et sous quelles conditions le prix sera-t-il effectivement payé ?**

Une partie peut être versée au jour de la réalisation tandis qu'une autre dépendra des performances futures sous la forme d'un complément de prix. Une fraction peut faire l'objet d'un crédit-vendeur, être payée de manière différée ou être réinvestie dans la structure de reprise.

L'origine du financement de l'acquéreur doit également être examinée. Une offre déjà intégralement financée et une offre subordonnée à l'obtention future d'un crédit bancaire n'offrent pas au vendeur le même degré de certitude.

Une offre de 5 millions d'euros comprenant 2 millions d'euros d'earn-out, un financement encore à obtenir et trois années de présence obligatoire du vendeur n'est pas économiquement équivalente à une offre de 4 millions d'euros payés intégralement au jour de la cession.

Comparer deux offres consiste donc moins à comparer deux chiffres qu'à comparer deux niveaux de certitude, deux calendriers de paiement et deux ensembles de contraintes.

Préparer l'après avant de signer l'avant

La cession ne s'arrête pas le jour où les titres changent de propriétaire et où une partie du prix est virée sur le compte du vendeur. Pour le dirigeant, c'est même souvent à ce moment qu'une situation entièrement nouvelle commence.

La question générale - « que souhaitez-vous faire après la vente ? » - a normalement été posée dès la définition du projet. Il faut désormais traduire cette réponse dans les conditions concrètes de l'opération.

Une bonne manière d'aborder le sujet consiste à se projeter au lendemain du closing : quel est encore le rôle du vendeur ? Quelles sommes sont réellement disponibles ? Quels engagements ou risques supporte-t-il encore ? Que possède-t-il encore autour de l'entreprise ? Et surtout : que peut-il effectivement faire le lendemain ?

Organiser réellement la sortie du dirigeant

Lorsqu'une période d'accompagnement est prévue, elle doit être précisément définie : durée, statut, disponibilité, rémunération, missions et pouvoirs. « Accompagner le repreneur pendant quelques mois » peut recouvrir des réalités extrêmement différentes.

Il faut également regarder les engagements de non-concurrence et de non-sollicitation. Leur durée, leur périmètre et les activités qu'ils couvrent doivent être compatibles avec les projets futurs du dirigeant.

Sortir du capital ne signifie pas sortir de tous les engagements

Il est essentiel de vérifier ce qui liait personnellement le dirigeant à l'entreprise. La société peut avoir été vendue alors que le vendeur demeure caution d'un emprunt bancaire, garant d'un bail, coobligé au titre d'un contrat ou engagé à raison d'une sûreté consentie plusieurs années auparavant.

Ces engagements doivent être identifiés suffisamment tôt et leur sort négocié. Une simple obligation de l'acquéreur de reprendre économiquement un engagement n'est pas nécessairement équivalente à une véritable libération du vendeur par le créancier concerné.

Le même travail doit être effectué pour les comptes courants d'associés, prêts consentis par le dirigeant, conventions auxquelles il est personnellement partie ou actifs lui appartenant mais utilisés par l'entreprise.

Déterminer ce qui reste au vendeur

Un immeuble d'exploitation peut être conservé par le dirigeant ou une structure patrimoniale et donné à bail à l'entreprise après la cession. Certains actifs peuvent être exclus du périmètre. Une marque, du matériel ou certains droits peuvent encore appartenir personnellement au dirigeant.

À l'inverse, il arrive que des actifs utilisés personnellement par celui-ci appartiennent juridiquement à la société : véhicule, téléphone, ordinateur ou autres biens. Ces situations paraissent accessoires jusqu'au jour où l'acquéreur rappelle que tout ce qui appartient à la société lui appartient désormais indirectement.

Savoir ce dont le vendeur disposera réellement

Le prix affiché dans la documentation de cession n'est pas nécessairement le patrimoine immédiatement disponible pour le vendeur. Il faut raisonner après fiscalité, honoraires, éventuel réinvestissement, prix différé et sommes restant exposées au titre de l'opération.

Mais l'enjeu n'est pas uniquement fiscal. Un dirigeant qui vient de céder l'entreprise qui assurait jusqu'alors sa rémunération doit aussi déterminer comment seront financés ses besoins personnels dans les mois et années suivant la vente.

Quelle somme souhaite-t-il conserver immédiatement disponible ? Quelle partie peut être investie à long terme ? Souhaite-t-il financer un nouveau projet, transmettre une partie de son patrimoine, conserver ou acquérir de l'immobilier, ou réinvestir dans une autre entreprise ?

Selon les réponses, certaines opérations devront être anticipées et coordonnées avec l'avocat, le notaire, l'expert-comptable, le fiscaliste ou le conseil patrimonial du dirigeant. Il ne s'agit pas de construire artificiellement la vente autour d'un objectif fiscal, mais d'éviter de découvrir après la signature qu'une opération envisagée aurait dû être préparée auparavant.

Certaines obligations continueront après la vente

Le vendeur peut rester tenu par les déclarations et garanties consenties dans l'acte, devoir intervenir sur certains dossiers anciens, respecter une clause de non-concurrence, demeurer impliqué dans un complément de prix ou continuer à détenir une participation minoritaire.

Il faut donc distinguer clairement sortir du capital et sortir du risque. L'un peut intervenir le jour du closing alors que l'autre prendra parfois plusieurs années.

LE TEST DU LENDEMAIN DU CLOSING

Avant de signer, le vendeur devrait pouvoir répondre clairement à quatre questions :

- Que possède-t-il encore ?
- Que doit-il encore ?
- Que peut-il encore faire ?
- De quelles ressources dispose-t-il réellement ?

Si ces quatre réponses sont claires avant la signature, une grande partie de l'après-cession a déjà été sécurisée.

07 - SYNTHÈSE OPÉRATIONNELLE

La checklist du dirigeant avant d'engager une cession

Cette liste n'a pas vocation à remplacer un audit. Elle permet simplement de vérifier si les principaux sujets ont été identifiés avant d'ouvrir réellement un processus de vente.

LE PROJET

- Pourquoi voulez-vous vendre et à quel horizon ?
- Vente totale ou partielle ?
- Quel niveau de prix vous ferait réellement accepter de céder ?
- Souhaitez-vous partir immédiatement ou rester temporairement ?
- Vos associés sont-ils alignés avec vous ?

LA VENDABILITÉ

- L'entreprise peut-elle fonctionner sans vous ?
- Existe-t-il une dépendance importante à un client, un fournisseur ou un salarié ?
- Les principaux contrats sont-ils écrits et sécurisés ?
- La propriété intellectuelle appartient-elle à la société ?
- Existe-t-il des fragilités opérationnelles connues mais jamais traitées ?

LE PRÉ-AUDIT

- Les statuts, registres et décisions sociales sont-ils à jour ?
- Les principaux contrats et baux ont-ils été revus ?
- Les situations sociales atypiques ont-elles été identifiées ?
- Les licences, autorisations et agréments sont-ils valables ?
- Les financements, risques fiscaux, sûretés et cautions ont-ils été recensés ?
- Les relations financières avec le dirigeant ou les sociétés liées sont-elles documentées ?
- Les litiges, assurances et principaux risques informatiques, cyber et RGPD ont-ils été revus ?

LE CALENDRIER

- Une information ou consultation des salariés ou du CSE est-elle applicable ?
- Des agréments ou droits de préemption doivent-ils être purgés ?
- Des banques ou cocontractants doivent-ils donner leur accord ?
- Une autorisation réglementaire peut-elle être requise ?
- Un contrat, bail, financement ou agrément stratégique arrive-t-il à échéance ?
- La confidentialité du projet a-t-elle été organisée ?

LE PROCESSUS

- Existe-t-il déjà un acquéreur crédible ?
 - Faut-il organiser un processus concurrentiel ou faire intervenir un conseil M&A ?
 - Que faut-il obtenir avant d'accorder une exclusivité ?
 - Le financement de l'acquéreur est-il sécurisé ?
 - Avez-vous comparé les offres au-delà de leur prix facial ?
-

- Quel sera votre rôle après la cession ?
- Les cautions et engagements personnels pourront-ils être libérés ?
- Quels actifs souhaitez-vous conserver ?
- Quelles obligations continueront après la vente ?
- Quel montant sera réellement disponible après fiscalité, honoraires et réinvestissement ?
- Que doit concrètement permettre la cession dans votre vie personnelle ou professionnelle ?

CONCLUSION

Une cession se prépare à rebours

La vente d'une entreprise est souvent envisagée à partir de son point d'arrivée : trouver un acquéreur, négocier un prix puis signer.

En pratique, une cession réussie se prépare plutôt à rebours. Il faut d'abord savoir ce que le dirigeant souhaite réellement obtenir de l'opération. Il faut ensuite regarder l'entreprise comme le fera l'acquéreur, supprimer autant que possible les faiblesses qui peuvent l'être, préparer l'audit, identifier les contraintes qui détermineront le calendrier et organiser le processus de vente de manière à conserver le plus longtemps possible une capacité de négociation.

Il faut enfin vérifier que les conditions juridiques et économiques de l'opération permettront réellement au vendeur de réaliser le projet qui l'a conduit à vendre.

La préparation n'a pas pour objectif de rendre l'entreprise parfaite. Elle vise à faire en sorte que les difficultés connues soient traitées, que celles qui ne peuvent pas l'être soient maîtrisées et expliquées, et que le vendeur n'ait pas à les découvrir en même temps que son acquéreur.

Une entreprise préparée à la cession ne se vend pas seulement plus facilement. Elle permet surtout à son dirigeant de négocier en connaissance de cause, avec davantage d'options et beaucoup moins de décisions à prendre dans l'urgence.

VOUS ENVISAGEZ UNE CESSION À MOYEN TERME ?

Préparez l'opération avant que le calendrier ne vous soit imposé.

Noem Avocat accompagne les dirigeants dans la préparation, la structuration et la négociation de leurs opérations de cession, depuis l'identification des premiers points de vigilance jusqu'à la réalisation définitive.

*Cette publication ne constitue pas une consultation juridique. L'analyse présentée reflète un éclairage général à la date de sa mise à jour et doit être adaptée aux circonstances propres à chaque opération. **Le premier rendez-vous n'est pas payant** - c'est l'occasion de faire le point sur votre situation et d'anticiper un accompagnement éventuel.*