

## **FFMI – Anticiper et préparer la transmission d'entreprise**

Édité par « Service public – Entreprendre » le 08/10/2026 – Ministère de l'économie

Vérifié le 25 septembre 2026 - Entreprendre Service Public / Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre)

Céder son entreprise est un acte de gestion qui ne s'improvise pas. Une transmission non maîtrisée constitue un risque pour son équilibre humain et financier. Il est donc indispensable **d'anticiper la transmission** pour en tirer le meilleur prix et d'assurer la pérennité de l'activité.

### **La démarche par étapes :**

#### **1 / Faire le point sur ses objectifs personnels et professionnels**

La préparation d'une transmission commence par une réflexion sur le projet du dirigeant et l'avenir de l'entreprise. Il s'agit à la fois de faire le point sur sa situation personnelle et de définir ce qu'il souhaite pour l'entreprise après son départ.

##### **A-Clarifier son projet personnel**

Avant même d'évaluer l'entreprise, il est important pour l'entrepreneur de faire le point sur sa situation personnelle et professionnelle et de définir son projet de transmission. Cette réflexion, appelée **bilan personnel**, permet de vérifier que la transmission correspond bien à ses objectifs et d'identifier les éventuelles contraintes à anticiper.

Le bilan personnel doit permettre de se poser différentes questions :

- Quelles raisons incitent à transmettre son entreprise ? : départ à la retraite, changement de projet de vie, perte de motivation, opportunité financière, difficultés économiques, etc.
- Quelles sont les principaux objectifs de la transmission ? : obtenir un prix de cession, préserver les emplois, transmettre à un proche ou à un salarié, assurer la pérennité de l'activité, etc.
- Quelles contraintes font obstacles à la transmission de l'entreprise ? : incidences sur les revenus post-cession, dépendance psychologique à l'entreprise, etc.

Il convient notamment d'anticiper les conséquences de la transmission sur la situation personnelle et professionnelle du dirigeant :

- Évolution des revenus du dirigeant après la cession
- Conséquences sur la [retraite](#)
- Perte éventuelle de certains avantages liés à l'entreprise
- Changement de rythme de vie
- Difficulté psychologique à se détacher de l'entreprise

Dans certaines situations, le dirigeant peut également éprouver des difficultés à transmettre certaines responsabilités ou à accepter les changements mis en place après la reprise.

La transmission implique en effet de cesser progressivement de décider et d'intervenir dans le fonctionnement de l'entreprise. Il peut être utile d'anticiper cette évolution, notamment lorsque le dirigeant est fortement impliqué dans les décisions ou les relations avec les clients et les salariés.

**Exemple :**

Un dirigeant ayant développé son entreprise pendant plusieurs décennies peut avoir des difficultés à ne plus intervenir dans les décisions ou à laisser le repreneur modifier certaines méthodes de fonctionnement.

**B-Anticiper l'avenir de l'entreprise**

Céder son entreprise ne signifie pas cesser de se préoccuper de son avenir. Le dirigeant peut définir ce qu'il souhaite pour l'entreprise après la transmission, notamment en matière de poursuite de l'activité, de maintien des emplois ou de préservation du savoir-faire.

Cette réflexion peut notamment porter sur :

- **la poursuite de l'activité** : maintien de l'activité actuelle, développement de certaines activités ou évolution du modèle économique
- **le maintien des emplois** : volonté de préserver les postes et les compétences nécessaires à l'activité
- **la préservation du savoir-faire** : transmission des méthodes de travail et des connaissances essentielles à l'entreprise
- **la continuité des relations avec les clients et partenaires** : maintien des principales relations commerciales lorsque celles-ci sont importantes pour l'activité

Il convient également d'anticiper les conséquences de la transmission sur les salariés. Un changement de dirigeant peut susciter des inquiétudes concernant l'organisation, les emplois ou l'avenir de l'entreprise.

Il peut donc être utile d'identifier les salariés occupant des fonctions clés, les éventuels risques de départ et les situations susceptibles de fragiliser la continuité de l'activité.

**Exemple :**

Le départ d'un salarié historique maîtrisant une partie essentielle de l'activité peut fragiliser la transmission si ses connaissances n'ont jamais été partagées ou documentées.

**À noter**

Pour faire un premier point sur le projet de cession, le CRA (Association de cédants et repreneurs d'affaires) propose un QCM permettant d'évaluer les motivations, le niveau de préparation et les principales attentes du cédant :

[Quel cédant êtes-vous ?](#)

Association C.R.A (Cédants et Repreneurs d'Affaires)

**Où s'adresser ?**

- [Association Cédants et repreneurs d'affaires \(CRA\)](#)

## 2/ Évaluer les atouts et les limites de l'entreprise

Avant de préparer concrètement la cession, il est utile de prendre du recul sur l'entreprise pour **identifier ce qui peut faciliter la transmission et ce qui doit être amélioré.**

### **A-Identifier les points forts de l'entreprise**

Certains éléments peuvent **rendre l'entreprise attractive pour un repreneur** et faciliter sa transmission. Il convient notamment d'identifier :

- les activités ou produits qui fonctionnent bien
- une clientèle fidèle et diversifiée
- un savoir-faire ou des compétences spécifiques
- une organisation claire et des salariés autonomes
- une bonne implantation ou une notoriété établie
- des résultats économiques réguliers
- des équipements ou autres actifs utiles à la poursuite de l'activité.

Ces éléments constituent des atouts à préserver et à mettre en valeur lors de la recherche d'un repreneur.

### **B-Identifier les points faibles et les dépendances**

Certaines situations peuvent au contraire **compliquer la transmission ou nécessiter d'être corrigées** avant la cession. Il convient notamment de vérifier si l'entreprise présente :

- une forte dépendance au dirigeant, notamment pour les décisions, les relations avec les clients ou les connaissances nécessaires à l'activité
- une dépendance à quelques clients ou fournisseurs
- des compétences clés détenues par une seule personne
- une organisation ou des procédures insuffisamment formalisées
- des difficultés économiques ou financières
- des investissements importants à prévoir
- des contrats, litiges ou autres situations susceptibles de compliquer la reprise

### **Exemple :**

Si une personne est seule à maîtriser un processus indispensable au fonctionnement de l'entreprise, cela constitue un risque opérationnel important pour le repreneur. À l'inverse, une organisation dans laquelle les connaissances sont documentées et partagées seront perçues comme plus sécurisées.

Identifier un point faible ou une dépendance n'est pas négatif. L'objectif est de les identifier suffisamment tôt d'identifier afin d'agir et de faciliter la transmission.

### **À noter**

Un pré-diagnostic permet de faire un premier état des lieux du projet et de repérer les éléments susceptibles de faciliter ou de freiner la transmission. La CCI propose un outil permettant de réaliser cette analyse en moins d'une heure :

### Effectuer un pré-diagnostic Transmission/reprise d'entreprise en ligne

#### **C-Déterminer s'il est nécessaire de se faire accompagner**

La préparation d'une transmission peut nécessiter des connaissances en matière de finance, de fiscalité, de droit ou de gestion patrimoniale. Il est donc important pour le dirigeant d'identifier les sujets sur lesquels il doit se former ou se faire accompagner.

L'accompagnement diffère selon que l'activité du projet de transmission soit commerciale ou artisanale.

Un accompagnement peut notamment être utile pour :

- Préparer les différentes étapes de la cession
- Déterminer les actions à mener pour corriger certaines fragilités
- Préparer les aspects comptables, financiers, juridiques ou fiscaux
- Anticiper les conséquences patrimoniales et personnelles de la transmission

Il est également utile de solliciter un professionnel de la transmission d'entreprise. Le choix des professionnels à solliciter dépend des besoins de l'entreprise et du dirigeant.

### **3/ Définir les conditions de la transmission**

Avant de préparer concrètement la transmission de son entreprise, le dirigeant doit **définir ses premiers critères** : quels sont ses impératifs en matière de prix de cession et de conditions de paiement ? Quel type de repreneur recherche-t-il pour son entreprise ?

#### **A-Définir ses critères de transmission**

Le dirigeant peut commencer par distinguer ce qui est indispensable pour lui de ce sur quoi il peut accepter de négocier. Cette réflexion permet de disposer d'un cadre clair avant d'engager les discussions avec un potentiel repreneur.

Le prix de cession est généralement le critère le plus important pour un dirigeant, mais il ne doit pas être considéré isolément. Pour déterminer un prix cohérent, le dirigeant peut notamment s'appuyer sur un expert-comptable ou un professionnel spécialisé dans la transmission d'entreprise.

#### **À noter**

Pour approfondir l'analyse financière et économique de l'entreprise, il est important de [réaliser un diagnostic de transmission d'entreprise](#).

Le dirigeant peut également réfléchir aux conditions de paiement et à la date à laquelle il souhaite disposer des fonds.

#### **Exemple :**

Une offre à un prix plus élevé mais avec un paiement échelonné peut être appréciée différemment d'une offre avec un paiement immédiat.

Transmettre son entreprise ne signifie pas pour autant cesser de se soucier de l'avenir de son entreprise. Le dirigeant peut avoir certaines attentes, notamment que l'activité soit poursuivie,

que les emplois soient maintenus ou que le savoir-faire développé au fil des années soit préservé. Ces éléments peuvent également déterminer le type de repreneur souhaité.

### **B-Identifier le profil de repreneur recherché**

Le dirigeant doit ensuite déterminer quel type de repreneur pourrait correspondre à son projet. Le choix ne repose pas uniquement sur la capacité financière à acheter l'entreprise : le profil, l'expérience et le projet du repreneur peuvent également être importants selon les attentes du cédant.

Plusieurs profils peuvent être envisagés : un membre de la famille, un salarié ou plusieurs salariés de l'entreprise, un autre entrepreneur ou encore une entreprise souhaitant développer son activité.

#### **Exemple :**

Un dirigeant qui souhaite préserver l'activité locale et maintenir les salariés peut rechercher un repreneur souhaitant poursuivre l'activité dans les mêmes locaux.

À l'inverse, un dirigeant qui souhaite transmettre rapidement peut privilégier un repreneur disposant déjà d'une expérience dans le secteur et des moyens nécessaires pour réaliser l'opération.

Il est donc utile de définir à l'avance les caractéristiques attendues du repreneur : expérience professionnelle, compétences nécessaires à l'activité, capacité à financer la reprise, volonté de poursuivre ou de faire évoluer l'entreprise, etc.

#### **À noter**

Pour mieux comprendre les attentes des repreneurs et faciliter la recherche d'un candidat, il peut être utile de consulter le dossier « [Je reprends](#) ».

Le dirigeant peut ensuite adapter sa recherche au profil de repreneur recherché et choisir les moyens de diffusion les plus adaptés à son projet.

Il peut notamment déposer son projet de cession sur **Transentreprise**, la bourse de transmission des CCI et CMA, afin de diffuser une offre et d'être mis en relation avec des repreneurs potentiels :

[Transentreprise : mise en relation cédants/repreneurs d'entreprises](#)

Il peut également publier son offre sur la Bourse de la Transmission de Bpifrance, qui regroupe des annonces de cession proposées par différents partenaires :

[Bourse de transmission d'entreprises](#)

#### **À noter**

Pour approfondir les étapes de recherche et de sélection, consultez la fiche « [Transmission d'entreprise : trouver et sélectionner un repreneur](#) ».

## **4/ Planifier les étapes de la transmission**

Une transmission qui n'est pas anticipée avec suffisamment de recul peut nuire à la bonne continuité de l'entreprise, voire la rendre impossible.

La conception d'un calendrier de transmission consiste à organiser en amont les différents chantiers à mettre en œuvre jusqu'à la cession effective de l'entreprise :

- Anticiper son projet de transmission d'entreprise
- [Diagnostiquer son entreprise](#)
- Choisir le bon mode juridique de cession
- Préparer des éléments prévisionnels
- [Valoriser son entreprise](#)
- Préparer le dossier de présentation de son entreprise
- [Trouver et sélectionner le bon repreneur](#)
- [Négocier et rédiger le protocole d'accord](#)
- [Signer l'acte de cession définitif](#)
- Gérer l'après cession

#### **À noter**

En parallèle de ce calendrier, le dirigeant d'entreprise doit continuer à développer son entreprise pour ne pas engendrer une diminution de sa valeur avant sa transmission effective.

#### **Qui peut m'aider ?**

##### **Le Service Public Conseillers entreprises**

Vous avez un projet, une difficulté, une question du quotidien ?

Simple et gratuit : vous êtes rappelé(e) dans les 5 jours par LE conseiller qui peut vous aider.

[Échanger avec un conseiller](#)