



## Etablir le diagnostic de l'entreprise

Bien que le terme employé soit en général le même, le diagnostic du cédant n'est pas celui du repreneur. L'un et d'autre répondent à des questions différentes et ne disposent pas des mêmes moyens ni du même calendrier pour le réaliser.

### Le diagnostic du cédant

Il doit répondre à la question principale : « l'entreprise comporte-t-elle des défauts qui pénaliseraient sa vente, voire la rendraient impossible ? » et à la question subsidiaire : « Qu'y puis-je ? » en tant que dirigeant et actionnaire. Les moyens dont dispose le cédant sont appréciables et, surtout, il dispose de tout son temps pour y procéder.

**Attention !** Il n'est évoqué ici que le diagnostic technique de l'affaire. Le vendeur doit aussi rester attentif à la négociation et à la capacité réelle du repreneur à reprendre son entreprise. Sa légitimité y compte pour beaucoup.

### Le diagnostic du repreneur

Il doit répondre à la question principale : « L'entreprise comporte-t-elle un défaut qui rend son acquisition peu recommandable, voire impossible ? » et à deux questions subsidiaires : « A quel prix ? » et « Que devrai-je faire lorsque j'en serai aux commandes ? ».

Les moyens dont dispose le repreneur sont en général modestes et surtout le temps dont il dispose et son accès aux données nécessaires sont parfois inconfortables.

**Attention !** Il n'est évoqué ici que le diagnostic technique de l'affaire. Le repreneur doit aussi rester attentif à la négociation et à une volonté réelle du cédant de vendre son entreprise.

### Quand diffuser l'information ou demander à y accéder ?

Le tableau ci-dessous donne quelques lignes directrices qu'il vous faudra adapter à votre propre situation. Il classe grossièrement les informations entre celles qu'il faut partager rapidement, celles qu'il est souhaitable de partager avant la signature d'un protocole d'accord et celles qui sont de l'ordre du contrôle à effectuer au cours de l'audit de conclusion.

**Attention !** Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive mais de pistes de travail : faites appel à votre bon sens pour alimenter votre curiosité.

**Si vous êtes cédant**, dites-vous qu'il vaut mieux donner une information trop tôt que trop tard et prévenir les demandes des repreneurs plutôt que de dissimuler une caractéristique importante à leurs yeux. Les (mauvaises) surprises sont à éviter. Si dans votre situation tel ou tel contrat est important, n'hésitez pas à le mentionner en amont et proposez aux repreneurs d'en prendre connaissance ou résumez-en les aspects essentiels à leur intention.

**Si vous êtes repreneur**, concentrez-vous sur les informations qui vous permettent d'apprécier l'intérêt que présente l'entreprise par rapport à votre projet. Sachez être exigeant si un contrat vous paraît clé et, à l'inverse, sachez aller à l'essentiel selon où vous en êtes de vos réflexions.

Information à partager...	assez rapidement	avant le protocole d'accord	lors de l'audit
Répond au besoin de...	prise de connaissance de l'entreprise	préparation du business plan	contrôle de sécurité avant acquisition
<b>L'entreprise, la société</b>			
- Organigramme juridique - Répartition du capital - Mandataires sociaux - Fonction des dirigeants dans d'autres sociétés	X		
- Conventions particulières - Comptes-courants		X	
- Vérification détaillée de tous les documents sociaux : statuts, extrait K-bis, documents sociaux, registre des mouvements de titres			X
<b>Les salariés</b>			
- Pyramide des âges, organigramme, personnel-clé, ancienneté et départs prévus	X		
- Liste détaillée, litiges en cours, augmentations, primes, intéressement, mutuelle		X	
- Vérification détaillée des éléments précédents et revue des contrats de travail, procédures, règlement intérieur, consultations en cours, syndicats, représentants du personnel, CHSCT, PV des réunions avec les instances du personnel, litiges avec l'inspection du travail, prud'hommes et actions en cours, formation			X
<b>Les produits et services</b>			
- Brevets, marques, catalogues, CGV	X		
- Définition détaillée, savoir-faire maîtrisés, devis, marketing		X	
- Vérification de la documentation juridique détaillée (brevets, détention des marques, respect des normes...)			X
Information à partager...	assez rapidement	avant le protocole d'accord	lors de l'audit

Répond au besoin de...	prise de connaissance de l'entreprise	préparation du business plan	contrôle de sécurité avant acquisition
<b>Les clients et fournisseurs</b>			
- Ventilation du CA, identification des contrats clés - Principaux concurrents - Agents commerciaux - Action commerciale	X		
- Liste anonyme détaillée des clients - Contrats de distribution ou de concession - Contrats d'approvisionnement		X	
- Liste détaillée des clients et du CA réalisé - Revue détaillée des contrats			X
<b>Les moyens de production</b>			
- Bail immobilier	X		
- Liste du matériel		X	
- Conformité des locaux - Conformité du matériel - Valeur d'usage et carnets d'entretien du matériel - Titres de propriété			X
<b>Les documents financiers</b>			
- Liasses fiscales - Liste des contrats en crédit-bail	X		
- Situation récente - Comptes prévisionnels - Tableau de bord - Etat des créances - Litiges en cours		X	
- Vérification détaillée des comptes et de la fiscalité : Grand livre, comptes détaillés, contrats de prêts, engagements hors bilan, cautions, garanties, litiges en cours, derniers contrôles fiscaux, procès en cours, contrats d'assurance, engagements de retraite (IFC)			X

### L'accompagnement du repreneur par le cédant

Un des objectifs primordial du diagnostic pour le repreneur est d'apprécier sa propre capacité à mener l'entreprise : il n'y a pas de jugement de valeur dans cette appréciation, simplement la prise en compte des compétences et des goûts de chacun.

Le vendeur aussi est concerné : si le repreneur n'est pas assez légitime, il risque d'avoir des difficultés à convaincre ses interlocuteurs et à rassembler les fonds nécessaires à l'opération.

L'accompagnement par le cédant peut contribuer à la prise en main de l'affaire par le repreneur. Il peut se résumer au minimum à :

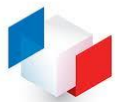
- la présentation des clients et des principaux fournisseurs
- la mise en main des outils, méthodes et logiciels qui servent couramment dans l'entreprise à organiser la production, établir des devis, gérer l'entreprise.

L'accompagnement par le cédant peut aller plus loin, à condition qu'il soit d'accord pour le faire et que cela ait du sens. Le repreneur doit clairement pouvoir prendre sa place de patron de l'entreprise qu'il reprend dès le départ. Il faut éviter que l'accompagnement s'appuie sur la présence permanente du vendeur et sur la nécessité de sa participation active à la gestion courante de l'entreprise.

Il est en tout cas intéressant de se poser la question, des deux côtés, avant la signature du protocole d'accord, qui devra intégrer les modalités prévues pour cet accompagnement.

**Attention !** Dans tous les cas, c'est le repreneur qui doit garder la maîtrise de l'entreprise après la cession. Si un accompagnement est prévu, il doit pouvoir l'arrêter dès qu'il le souhaite.

Fiche conçue par l'Agence France Entrepreneur (AFE), membre du Réseau Transmettre & Reprendre  
07 juillet 2017



AGENCE FRANCE  
ENTREPRENEUR

RÉSEAU  
TRANSMETTRE  
& REPRENDRE



AGENCE FRANCE  
ENTREPRENEUR

bpi**france**



CCI Entreprendre



Chambres de Métiers  
et de l'Artisanat

Assemblée Permanente



CONSEIL NATIONAL  
DES BARREAUX  
LES AVOCATS



CONSEIL SUPÉRIEUR  
DU NOTARIAT



Cédants & Repreneurs  
d'Affaires

ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES