

Diagnostiquer et valoriser l'entreprise à reprendre

Votre rencontre avec le cédant vous a permis de recueillir des informations sur l'entreprise et de vous forger une première opinion. Désormais, vous entrez dans la **phase de diagnostic et de valorisation** pour sonder les forces et les faiblesses de l'entreprise. Vous serez alors en mesure de formuler vos intentions de reprise ou non au cédant.

Diagnostics interne et externe de l'entreprise

Le diagnostic de l'entreprise consiste à réaliser un **état des lieux approfondi** de l'entreprise pour identifier ses forces et ses faiblesses depuis sa création.

Une connaissance claire et détaillée de l'entreprise est nécessaire pour établir un **business plan** réaliste, viable et présentable à un organisme financier (ex : une banque). Un diagnostic stratégique comprend un **diagnostic interne** et un **diagnostic externe** de l'entreprise.

Le diagnostic interne de l'entreprise

Le diagnostic interne consiste à **analyser les ressources et les compétences** de l'entreprise. L'objectif est d'optimiser leur gestion et de déterminer une stratégie adaptée.

L'analyse interne s'appuie sur les points suivants :

Le diagnostic des moyens : le repreneur doit analyser les ressources matérielles (immobilier, matériel, installations, équipements, stocks) dont dispose l'entreprise pour exercer son activité. Le repreneur étudie également les ressources immatérielles telles que les brevets, les licences et l'image de marque de l'entreprise.

Le diagnostic humain : le repreneur doit recenser les salariés au sein de l'entreprise, leurs compétences, leur savoir-faire ainsi que leur connaissance des produits et des clients. Il doit également évaluer les risques liés au départ du dirigeant. Des axes d'amélioration peuvent être proposés pour corriger d'éventuels déséquilibres dans la gestion de l'entreprise. Les entreprises sans ressources humaines ne sont pas concernées par ce diagnostic.

Le diagnostic financier : le repreneur doit apprécier la santé financière et la rentabilité de l'entreprise. Il analyse sa trésorerie, sa capacité de financement ainsi que ses capitaux propres. Ce diagnostic permet au repreneur de chiffrer l'aspect réaliste ou non de l'opération.

Le diagnostic externe de l'entreprise

Le diagnostic externe consiste à **analyser l'environnement** de l'entreprise pour identifier les facteurs clés de son développement.

Pour réaliser un diagnostic externe de manière stratégique, le repreneur doit étudier le macro-environnement et le micro-environnement de l'entreprise.

L'analyse du **macro-environnement** permet d'identifier les facteurs impactant l'organisation de l'entreprise afin d'ajuster ses orientations stratégiques. Généralement, il est conseillé d'utiliser la méthode « PESTEL » qui se concentre sur les points suivants :

Politique : les décisions politiques prises par les gouvernements (subventions, régularisation du marché)

Économique : les facteurs qui impactent le pouvoir d'achat et le comportement des consommateurs (taux d'intérêt, crise économique...)

Sociologique : les caractéristiques sociales influençant le pouvoir d'achat

Technologique : les innovations pouvant réduire des coûts, améliorer la production, l'arrivée de nouveaux produits ou technologies dans le secteur

Environnemental : les facteurs liés à l'environnement influençant l'exercice de l'activité (utilisation de produits chimiques, gestion des déchets, sécurité du personnel).

Légal : les lois et règlements, à l'échelle nationale et européenne, impactant le cadre légal dans lequel évolue l'entreprise (conditions d'exercice, fiscalité, label). Il faut aussi lister les obligations contractuelles de l'entreprise (assurance, emprunt bancaire, crédit-bail en cours, etc.).

En parallèle, l'analyse du **micro-environnement** consiste à jauger les opportunités et les risques liés au marché sur lequel évolue l'entreprise. Cette **analyse concurrentielle** permet d'**identifier toutes les menaces extérieures** auxquelles l'entreprise doit faire face.

Le repreneur doit étudier les points suivants :

L'intensité concurrentielle : nombre de concurrents, croissance du secteur d'activité, part de marché de l'entreprise

Les nouveaux entrants sur le marché : la menace d'une apparition de nouveaux concurrents sur le marché

Le pouvoir de négociation des clients : l'entreprise encourt moins de risque si elle dispose d'une clientèle diversifiée

Le pouvoir de négociation des fournisseurs : l'influence des fournisseurs est renforcée si leurs produits sont difficilement remplaçables

Les produits de substitution : lorsqu'une innovation rend l'offre de l'entreprise moins attractive ou pertinente

L'influence de l'Etat : l'Etat a la possibilité de réguler un marché et de limiter le nombre d'acteurs pour un secteur d'activité (ex : secteur de l'énergie).

En pratique, l'analyse du micro-environnement peut s'avérer déterminant dans le choix du repreneur de l'entreprise.

À noter

Il est conseillé de **se faire accompagner par des professionnels** pour réaliser ces différents diagnostics : des experts-comptables pour valoriser au mieux tous les actifs de l'entreprise et des notaires ou avocats pour en analyser l'aspect juridique.

La synthèse « SWOT »

La réalisation des diagnostics interne et externe permet de recueillir énormément de données sur l'entreprise ciblée par le projet de reprise.

Pour élaborer une stratégie de reprise pertinente, le repreneur doit rendre ces données lisibles et exploitables. Pour ce faire, il peut utiliser la **méthode « SWOT »** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) soit en français : forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Ce processus permet de **schématiser de manière simple** les informations révélées par les différents diagnostics.

Analyse externe de l'entreprise (exemple)

Opportunités

Analyse externe (au niveau du marché)

l'acquisition des petits indépendant
le développement d'un réseau de franchise
diffusion d'une campagne publicitaire sur les réseaux sociaux

Menaces / Risques

une part croissante des achats sur Internet
un marché sensible aux effets de mode
Une faillite éventuelle d'un fournisseur

Analyse interne de l'entreprise (exemple)

Forces

Analyse interne (au niveau de l'entreprise)

une clientèle fidèle
des tarifs compétitifs
une haute qualité des produits proposés

Faiblesses

une gamme de produit trop étroite
un réseau de distribution insuffisant

Documents à rassembler pour les diagnostics

Pour mener à bien les diagnostics interne et externe de l'entreprise ciblée, le cédant doit **vous fournir les documents suivants :**

Documents juridiques

Extrait Kbis et/ou **numéro Siren** : il est facilement accessible dans [l'Annuaire des entreprises](#)

Statuts de la société : ils précisent l'objet social, la durée de la société, le lieu du siège social, la répartition du capital, les conditions d'agrément d'un nouvel actionnaire, etc.

Procès-verbal de la dernière assemblée générale

Bail commercial : il indique les activités autorisées dans le local et l'échéance du bail

Contrats divers : conditions générales de ventes, contrats de travail, contrats commerciaux, licences d'exploitation, etc.

Documents comptables et financiers

Bilans des 3 derniers exercices

Comptes de résultat des 3 derniers exercices

Annexes comptables des 3 derniers exercices

Analyse détaillée du chiffre d'affaires

Relevés de comptes bancaires de l'entreprise

Échéanciers : paiement de fournisseurs et charges sociales

État du matériel : dates d'acquisition, tableau d'amortissement

Documents juridiques

Extrait K et/ou **numéro Siren** : il est facilement accessible dans [l'Annuaire des entreprises](#)

Bail commercial : il indique les activités autorisées dans le local et l'échéance du bail

Contrats divers : conditions générales de ventes, contrats de travail, contrats commerciaux, licences d'exploitation, etc.

Documents comptables et financiers

Bilans des 3 derniers exercices

Comptes de résultat des 3 derniers exercices

Annexes comptables des 3 derniers exercices

Analyse détaillée du chiffre d'affaires

Relevés de comptes bancaires de l'entreprise

Échéanciers : paiement de fournisseurs et charges sociales

État du matériel : dates d'acquisition, tableau d'amortissement

Valoriser l'entreprise : critères d'évaluation

La valorisation consiste à **évaluer la valeur marchande de l'entreprise**. Cette valeur constituera la base de négociation du prix de vente entre le cédant et le repreneur.

En revanche, la valorisation ne permet pas de fixer le prix de cession exact, mais d'obtenir des ordres de grandeur qui guideront les négociations.

Comme pour toute transaction, le prix de cession de l'entreprise obéit à la **loi de l'offre et de la demande**. Une entreprise convoitée par plusieurs acheteurs suscitera des propositions d'achat plus élevées.

L'estimation de la valeur financière de l'entreprise prend en compte plusieurs points :

Chiffre d'affaires actuel et passé (de 3 à 5 derniers exercices)

Structure financière

Portefeuille clients

État du marché et concurrence

Réputation de l'entreprise

Savoir-faire de l'entreprise

Matériel et équipements

Méthode d'évaluation de l'entreprise

Il existe **plusieurs méthodes** de valorisation de l'entreprise. Il est important de **combiner chacune de ces méthodes** pour obtenir une valorisation au plus proche du réel.

Méthode patrimoniale

La méthode patrimoniale consiste à évaluer **l'actif net comptable** de l'entreprise, c'est-à-dire la différence entre son actif (ses biens) et son passif (ses dettes).

Ce calcul repose sur l'analyse des bilans comptables des 3 derniers exercices.

À noter

Cette méthode ne permet pas, à elle seule, d'obtenir une valeur financière juste de l'entreprise. Elle ne tient pas compte de la rentabilité et du potentiel de développement de l'entreprise.

Méthode comparative

La méthode comparative consiste à **comparer l'entreprise à d'autres entreprises similaires** (activité, taille et niveau de maturité) pour lui appliquer **un barème** en fonction des prix pratiqués sur le marché.

Cette méthode ne tient pas compte de la valeur du bail commercial et des écarts de prix importants peuvent être constatés.

Méthode de la rentabilité

La méthode de la rentabilité consiste à estimer **la capacité future** de l'entreprise à dégager des bénéfices.

La valeur obtenue doit ensuite être pondérée en tenant compte du risque de non-réalisation des prédictions.

L'estimation doit porter sur une période de 7 ans tout au plus pour réduire la marge d'erreur.

À noter

Cette méthode part du principe que la rentabilité de l'entreprise sera croissante au cours des prochaines années. En pratique, cette performance est **rarement constatée**.

Je reprends

Et aussi...

- Reprise d'entreprise : bâtir un business plan
- Étape suivante : lettre d'intention

Pour en savoir plus

- Réaliser un prédiagnostic de reprise/transmission

Source : Bpifrance



Mairie de Palavas-les-Flots

Horaires : Du lundi au vendredi de 8h30 à 12h et de 13h30 à 17h.

Adresse : 16 Boulevard Maréchal Joffre – BP 106 – 34250 Palavas-les-Flots

Tél. : 04 67 07 73 00