

2 La préparation de l'évaluation : analyse des données et diagnostic

Dans la conjoncture actuelle, il est plus que jamais nécessaire pour le praticien, avant de s'engager dans une évaluation, d'appréhender les données de l'entreprise dans son secteur et de mesurer le potentiel de développement ainsi que les risques.

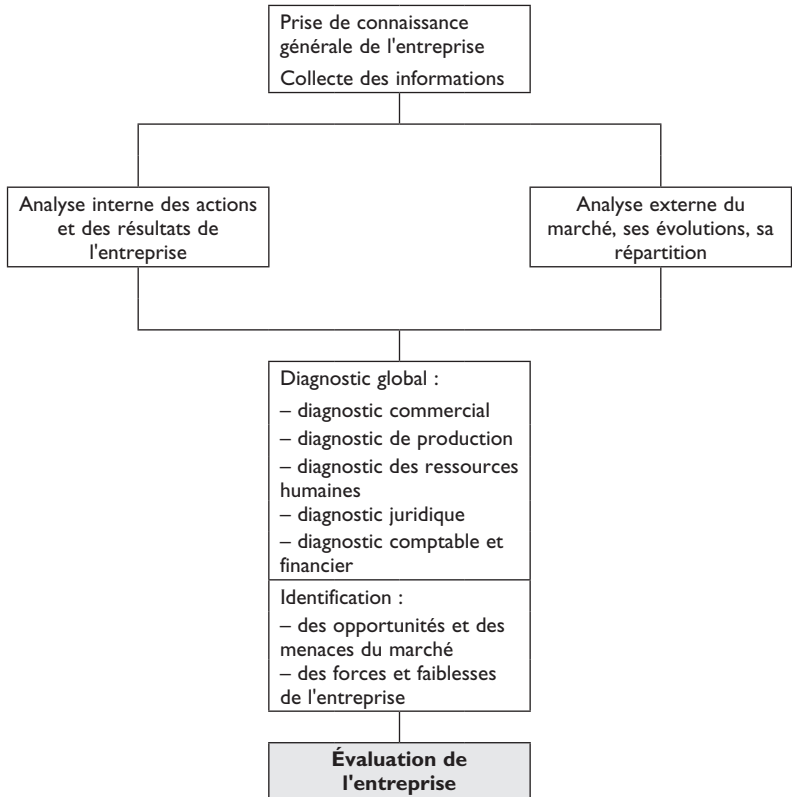
Dans une perspective d'évaluation, la mesure de la performance ne peut être limitée à la seule mesure des résultats. Il est impératif d'adopter une démarche de diagnostic global qui permette d'identifier les mécanismes de création de la valeur.

Il n'est pas question d'étudier l'ensemble des techniques utilisées pour un diagnostic global (le lecteur pourra se reporter aux nombreux ouvrages existant sur cette question) mais plutôt de mettre en évidence les quelques points qui constituent un préalable à la mise en œuvre des techniques d'évaluation.

La démarche de l'évaluateur peut être formalisée par le schéma de la page suivante.

Chaque entreprise présente des caractéristiques propres dont on doit tenir compte dans l'évaluation. Il n'existe pas de méthode universelle qui pourrait s'appliquer, quelle que soit la situation, à toutes les entreprises. La situation de l'entreprise appréhendée au travers de l'analyse des données et du diagnostic influence le choix de la méthode d'évaluation.

Le rapport de l'évaluateur devra synthétiser les conclusions des diagnostics, justifier les méthodes d'évaluation retenues et présenter l'ensemble des résultats obtenus en explicitant les hypothèses retenues pour les différents calculs.



Prise de connaissance de l'entreprise

La connaissance générale de l'entreprise nécessite la collecte d'informations dans différents domaines :

- l'activité de l'entreprise, sa concurrence, ses principaux partenaires, clients et fournisseurs ;
- son organisation et sa structure ;
- ses politiques générales en matière financière, commerciale, sociale, et ses perspectives de développement ;
- son organisation administrative et comptable ainsi que ses politiques et méthodes comptables.

Prise de connaissance interne

La première source d'informations constitue l'entreprise elle-même.

Pour mener à bien ce diagnostic, le repreneur devra :

- procéder à une visite de lieux afin de comprendre certaines situations et détecter certains risques dès la visite de locaux ;
- mener des entretiens avec les dirigeants, dans un premier temps, puis avec les salariés ;
- réunir dans un dossier de travail l'ensemble des documents disponibles dans l'entreprise : statuts, organigramme, actes de nomination des dirigeants, bilans, compte de résultat, contrats de travail, convention collective, états hypothécaires, règlement intérieur, ancienneté du personnel, rémunérations, etc. ;
- compléter éventuellement son information en rencontrant des clients, des concurrents...

L'Agence pour la création d'entreprise a listé les principaux documents à réunir pour réaliser le diagnostic d'une entreprise. Ces documents dits « classiques », auxquels il est possible d'ajouter des documents adaptés à la situation particulière de l'entreprise, devraient constituer le dossier de travail de l'évaluateur.

Documents juridiques fondamentaux	
Source APCE	
Libellé du document	Commentaires
Extrait K ou K bis – du registre du commerce et des sociétés (activité commerciale) – du répertoire des métiers (activité artisanale)	Il s'agit du « bulletin de naissance légale de l'entreprise ». L'extrait K concerne les entreprises individuelles. L'extrait K bis concerne les sociétés. Ce document doit être récent, car il comporte les modifications intervenant dans la vie juridique de l'entreprise. Il peut être demandé par quiconque au greffe du tribunal de commerce ou à la chambre de métiers dont dépend l'entreprise.
Statuts de l'entreprise	Ne concerne que les sociétés. Demander un exemplaire « à jour ». Porter une attention particulière sur l'objet social, la durée de la société, le lieu du siège social, la répartition du capital et du pouvoir, les conditions d'agrément d'un nouvel actionnaire, les conditions de cession des parts sociales ou actions.
Procès-verbal de la dernière assemblée générale	Ne concerne que les sociétés. Les décisions qui ont été prises peuvent avoir des répercussions sur la vie de la société.
Rapport des commissaires aux comptes	Concerne essentiellement les SA et SAS.
Rapport de gestion ou dernier rapport annuel	Ne concerne que les sociétés.

Documents financiers Source APCE	
Libellé du document	Commentaires
Bilans des 3 derniers exercices	Pour les dossiers importants, 5 bilans seront préférables.
Annexe au bilan des 3 derniers exercices	Les entreprises individuelles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 534 000 € (ou 152 000 € pour les prestations de services) en sont dispensées administrativement. Les sujets couverts dans ces annexes sont toutefois probablement suivis par le cédant sous un autre format.
Comptes de résultat des 3 derniers exercices	Pour les dossiers importants, 5 comptes de résultat sont préférables.
Analyse détaillée du chiffre d'affaires sur les 3 ou 5 dernières années	La ventilation du CA par client (éventuellement de façon anonyme au départ), par produit, par service, suivie sur plusieurs années est un indicateur majeur pour appréhender la fidélité des clients et leur degré de concentration.
Échéanciers	Sorties de fonds prévues : paiements des fournisseurs et des charges sociales, remboursements de crédits...
Relevés du ou des compte(s) bancaire(s) de l'entreprise et échelles d'arrêtés trimestriels	Relevés bancaires pour le dernier trimestre (en cas d'activité saisonnière, la période est à adapter). 4 derniers arrêtés trimestriels.
Compte de résultat prévisionnel de l'année en cours	S'il existe.
États hypothécaires	Si l'opération de reprise comporte en partie des biens immobiliers.
États des privilèges et nantisements	Garanties prises à l'encontre de l'entreprise et inscrites au greffe du tribunal de commerce.
Relevé des cautionnements donnés par le dirigeant en faveur de l'entreprise	La suppression de ces cautionnements peut engendrer la disparition de « facilités » accordées à l'entreprise.
Notification du dernier contrôle fiscal	S'il y a lieu.
Détail des comptes courants d'associés et conventions de blocages de ces CCA	Les CCA bloqués (si c'est le cas) confortent les fonds propres de l'entreprise. Ils seront vraisemblablement à rembourser lors de la reprise.
Contrats de prêts en cours et contrats de crédit-bail	Il s'agit de l'endettement à terme de l'entreprise (hormis les dettes à l'égard des fournisseurs et le « passif privilégié » : dettes URSSAF et impôts).
Autorisations de crédits bancaires à court terme	Ces autorisations ne sont données généralement que pour un an au maximum. Vérifier leur utilisation.

Rémunération, frais, avantages en nature et facturations du cédant et de sa famille	Combien le dirigeant prélève-t-il au total sur l'activité et en échange de quels services à l'entreprise ?
Coordonnées de l'expert comptable et/ou du centre de gestion agréé, du conseil juridique de l'entreprise, du notaire...	Selon le cas.

Autres documents	
Source APCE	
Libellé du document	Commentaires
Bail ou baux	Vérifier particulièrement : – les activités permises par le bail, – son échéance.
Contrats divers	Conditions générales de vente (CGV), Contrats de travail, polices d'assurance, contrats commerciaux, concessions ou licence d'exploitation, contrat de location-gérance, garanties données ou reçues, etc.
Titres de propriétés	Biens immeubles de l'entreprise.
Participations détenues	Détail des parts sociales ou actions figurant dans l'actif immobilisé de l'entreprise. Des engagements peuvent y être associés.
Droits de propriété industrielle	Brevets, licences, marques.
Autorisation administrative ou licence	S'il s'agit d'une activité réglementée.
États du personnel et DADS (Déclarations annuelles des données sociales)	Historique, organigramme, ancienneté, rémunération, proximité de la retraite, clauses de non-concurrence dans les contrats de travail, etc.
État des matériels	Liste, date d'acquisition, état, etc.
Plans	Terrain(s), immeuble(s).
Catalogue produits et tarifs	S'il y a lieu.
Liste des litiges ou procès en cours	S'il y a lieu.

Prise de connaissance externe

Cette prise de connaissance externe est plus difficile à réaliser, car l'information n'est pas directement accessible dans l'entreprise.

Il faut donc mesurer le potentiel du marché sur lequel évolue l'entreprise, évaluer l'ardeur de la concurrence et les risques pesant sur ce marché, estimer la compétitivité de l'entreprise et son potentiel.

Un grand nombre d'informations peuvent, à cet effet, être obtenues simplement en consultant les registres tenus par des organismes officiels tels que les greffes des tribunaux de commerce.

L'évaluateur peut aussi recourir à des sociétés de renseignements dont les outils sont aujourd'hui très sophistiqués ou utiliser d'autres sources d'informations, plus accessibles mais souvent mal exploitées.

Parmi les sociétés d'études qui existent en France, on peut citer la Société d'éditions économiques et financières « Éditions SEF » et la DAFSA « Documentation et analyse financière sur les sociétés anonymes » qui publient des fiches de renseignements descriptives et analytiques sur les sociétés.

La presse économique et financière fournit des résultats financiers et économiques de nombreuses sociétés, de leurs maisons mères ou filiales françaises et étrangères. À partir d'une vision globale du tissu économique, elle donne une vision dynamique et générale.

Les syndicats professionnels permettent souvent d'obtenir des informations propres au secteur et facilitent, par exemple, l'interprétation des bilans de l'entreprise évaluée et la comparaison avec ceux de ses concurrents.

Les centrales de bilan sont des organismes qui traitent des informations recueillies auprès de certaines entreprises en vue de diffuser des analyses financières par secteur (Caisse des dépôts, Crédit national, Caisse nationale des marchés de l'État, Banque de France, INSEE).

Il est indispensable de découvrir la réalité économique au-delà des chiffres comptables, d'apprécier le marché, les possibilités d'avenir, en incluant le potentiel humain, ainsi que les efforts de recherche et de développement. La valeur de l'entreprise doit, dans tous les cas, être appréciée en tenant compte du secteur d'activité auquel elle appartient.

Le diagnostic global

Le diagnostic de prise de connaissance, au niveau tant général que commercial, humain, industriel, juridique, comptable et financier, doit précéder l'évaluation elle-même. Cette analyse de l'entreprise dans son environnement permet de faire ressortir les points forts ou les points faibles provenant de la situation économique, des contraintes liées au métier, du secteur d'activité... et qui influenceront obligatoirement sur l'évaluation.

Ces différents points seront susceptibles :

- de majorer ou de minorer la valeur de l'entreprise ;
- d'influencer la prise en compte des données prévisionnelles (plan d'affaires ou business plan) ;
- de mettre en exergue des facteurs qualitatifs importants sur le projet du repreneur ;
- de révéler de nombreux risques pouvant amener l'acquéreur à ne pas s'engager et à stopper son projet d'origine sans perdre trop d'argent ou de temps.

Nous proposons dans cette section une grille permettant de réaliser ce diagnostic global.

Le diagnostic commercial

Le diagnostic commercial est non seulement un facteur de performance mais aussi un facteur de sauvegarde de l'entreprise. Une baisse du volume des ventes, une diminution de la marge sont des signaux d'alerte qui clignent et s'allument pour signifier une possible situation de crise. Une moindre productivité des visites à la clientèle ou des annulations de commandes en série sont des indicateurs précurseurs qui révèlent un problème à résoudre. La démarche à suivre est la suivante.

Évaluer le marché de l'entreprise

Le marché est l'environnement dans lequel va évoluer l'entreprise, où se rencontrent l'offre et la demande d'un bien ou d'un service, c'est-à-dire principalement les clients potentiels et la concurrence.

C'est en confrontant l'analyse de l'entreprise avec ces deux derniers indicateurs que le repreneur pourra identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Analyser les produits ou services proposés

L'analyse des produits ou services proposés par l'entreprise, permet :

- d'identifier clairement la gamme de produits ou de services actuelle et d'en déterminer les produits phare, ceux qui se vendent bien et contribuent fortement à la marge bénéficiaire ;
- de mieux comprendre le mode de gestion des gammes par l'entreprise ;
- d'étudier le portefeuille de produits de l'entreprise et de situer chaque produit dans sa courbe de vie.

Étudier le chiffre d'affaires, son évolution, sa répartition par client et par produit sur plusieurs années

Il est fondamental de mesurer le degré de concentration de la clientèle, sa fidélité et le rythme de son renouvellement.

Si l'entreprise dispose d'un nombre restreint de gros clients, elle est fortement dépendante et présente donc un risque élevé.

Analyser les réseaux de distribution et la force de vente

Une entreprise, pour atteindre ses différentes cibles de clientèle, devra souvent choisir non pas un mais plusieurs circuits de distribution adaptés à la clientèle et aux contraintes de l'entreprise.

Parallèlement aux réseaux de distribution, il est nécessaire d'analyser la force de vente afin de comprendre le mode de fonctionnement des équipes commerciales, leur statut social (salarié, indépendant...), etc.

Une force de vente inadaptée représente un risque très important pour une entreprise.

Grille de diagnostic					
I. Diagnostic commercial	Valeur		Prévisionnel futur de l'entreprise	Facteurs qualitatifs (note de 1 à 3) (1)	Risques (note de 1 à 3) (1)
	Décote	Prime			
Évaluation du marché					
S'agit-il d'un marché en pleine expansion, d'un marché vieillissant ?					
Y a-t-il des risques de nouveaux entrants ?					
Y a-t-il des risques d'évolutions réglementaires majeurs ?					
Positionnement du produit					
L'entreprise dispose-t-elle de marque propre ?		X		X	
L'entreprise détient-elle des brevets, licence, droit de distribution exclusif ?		X		X	
Quelle est la position du produit dans sa courbe de vie ?	X		X		X
Quel est le degré de standardisation des produits ou services vendus par l'entreprise ?					
Comment situez-vous la technicité des produits ou des services que l'entreprise commercialise ?					
Positionnement par rapport à la concurrence					

Le produit et le marché principal sur lequel opère l'entreprise correspondent-ils à une niche ?		X		X	X
Quelle est la zone d'influence géographique (régionale, nationale...)?	X	X			X
Quelle est la force d'attraction de la concurrence sur la clientèle ?					X
Clientèle					
Quel est le degré de fidélité de la clientèle ?		X		X	X
Quel est le degré de concentration de la clientèle par rapport au chiffre d'affaires ?				X	X
Commercialisation du produit					
Une réglementation particulière régit-elle la commercialisation du produit ?					X
Les réseaux de distribution sont-ils bien adaptés à la clientèle ciblée et aux contraintes de l'entreprise ?					
Votre force de vente est-elle régulièrement formée ?					
L'entreprise dispose-t-elle d'un tableau de bord de gestion de l'activité commerciale ?					

Animez-vous régulièrement des réunions commerciales ?					
(1) Note 1 : Faible. Note 2 : moyen. Note 3 : fort.					

Exemples de questions tirées de la grille de diagnostic

1 - L'entreprise dispose-t-elle de marque propre ?

Si l'entreprise dispose d'une marque, celle-ci doit être évaluée et intégrée dans la valeur de l'entreprise (*prime*).

La survaleur ou goodwill ne peut s'expliquer que par des excédents attendus de rentabilité, c'est-à-dire par des bénéfices récurrents qui vont au-delà de la norme requise par les investisseurs. La marque, en tant que produit dérivé de l'innovation, chargée de valoriser l'offre, est un facteur clé dans la réalisation de la capacité bénéficiaire de l'entreprise.

On peut examiner un certain nombre de types d'avantages (*facteur qualitatif*).

⇒ *Avantage découlant d'une prime de prix*

La nature des marques peut être telle qu'elle permet la facturation d'une prime de prix pour le produit d'origine. Celle-ci représente l'excédent du prix sur le prix demandé pour le produit dit générique (mais qui est identique ou très semblable) sur le marché : une boisson gazeuse très connue portant une marque peut se vendre à un prix supérieur à celui d'une autre inconnue ou sans marque.

⇒ *Avantage relatif au volume*

Les marques peuvent être telles que leur utilisation sur le marché génère des ventes d'unités additionnelles du produit d'origine. Par exemple, les consommateurs seront peut-être portés à préférer une sorte de boisson gazeuse reconnaissable grâce à sa marque plutôt qu'une sorte non reconnue.

2 - Quel est la position du produit dans sa courbe de vie ?

Si les produits sont en phase de maturité ou de déclin, il faut en tirer non seulement des conclusions sur le *prévisionnel (futur de l'entreprise)* mais aussi s'assurer que l'entreprise a prévu de renouveler ces produits. Sinon, le *risque* de non-pérennité élevé imposera d'adopter une *décote*.

En phase de maturité, les ventes augmentent plus lentement et finissent par se stabiliser. Tandis qu'en phase de déclin, les prix doivent être abaissés, de telle sorte que beaucoup de produits doivent être retirés du marché.

3 - Le produit et le marché principal sur lequel opère l'entreprise correspondent-ils à une niche ?

L'entreprise qui est sur une niche dispose d'un produit ou d'un service relativement unique et qui s'adresse à un marché étroit.

La stratégie de niche autorise des profits supérieurs à la moyenne du secteur concerné (*prime*). On obtient, en effet, des marges plus élevées et faisant payer au client le coût de cette focalisation et le degré de rareté du produit.

Opérer sur une niche procure donc un avantage (*facteur qualitatif*) celui d'être à l'abri de la concurrence mais aussi un inconvénient (*risque*) du fait de l'étroitesse du marché. En effet, en cas d'évolution défavorable du marché pour l'entreprise, la stratégie de focalisation n'autorise pas de position de repli en termes de ressources. L'entreprise peut également être sujette à une sursegmentation et voir ses clients s'intéresser à un autre produit.