

# Effectuer les bonnes vérifications

23 mars 2010 – 8h30 / 10h00

Siège du MEDEF 93 Ouest



**ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS  
D'ENTREPRISES**

*Les bonnes pratiques*

# Un cycle de réunions innovant :

## *Format proposé*

- **Des rendez-vous d'entrepreneurs où les thèmes sont abordés de façon **pratique** et **pragmatique****
  - De 8h30 à 10h autour d'un petit-déjeuner
  - Un groupe de participants limité à 20 personnes
  - Une fiche mémo pour mettre en pratique les conseils facilement

1

**60 minutes**

Intervention d'un  
spécialiste, praticien de la  
question traitée

2

**30 minutes**

Questions / Réponses



MEDEF 93  
Ouest

### ➤ **Convivialité et flexibilité :**

format adaptable en fonction des attentes et des profils des participants

ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES  
*Les bonnes pratiques*



# Effectuer les bonnes vérifications

*Identifier les éléments de risques*

## DUE DILIGENCE

« **CAVEAT EMPTOR** »  
« **Que l'acheteur  
soit vigilant !** »



**Droits**

**Propriété**



MEDEF 93  
Ouest

ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES  
*Les bonnes pratiques*



# Le périmètre de vigilance

*Éclairer les chiffres grâce à une compréhension globale*

1. La prise de connaissance générale

2. L'analyse des zones de vigilance

Les clients

La gouvernance

L'environnement  
social

Les fournisseurs /  
partenaires

L'approche  
sociétale

*Fera l'objet d'une  
réunion dédiée*

3. La revue financière rétrospective et prospective



MEDEF 93  
Ouest

ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES  
*Les bonnes pratiques*



# La prise de connaissance générale

*Apprécier la cohérence du business model*

*Historique*

*Activité/marché*

*Spécificités réglementaires*

**Passées**

**Existantes**

**Perspectives**



**MEDEF 93**  
Ouest

**ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES**  
*Les bonnes pratiques*



# La prise de connaissance générale

*Ne pas négliger les deux principales zones de risques*

**Respect  
réglementaire**

**Statuts**

**K-bis**

**Registres légaux**

**Mouvements de titres  
(<3ans: risque fiscal)**

**Propriété intellectuelle**

**Noms**

**Licences**

**Marques**

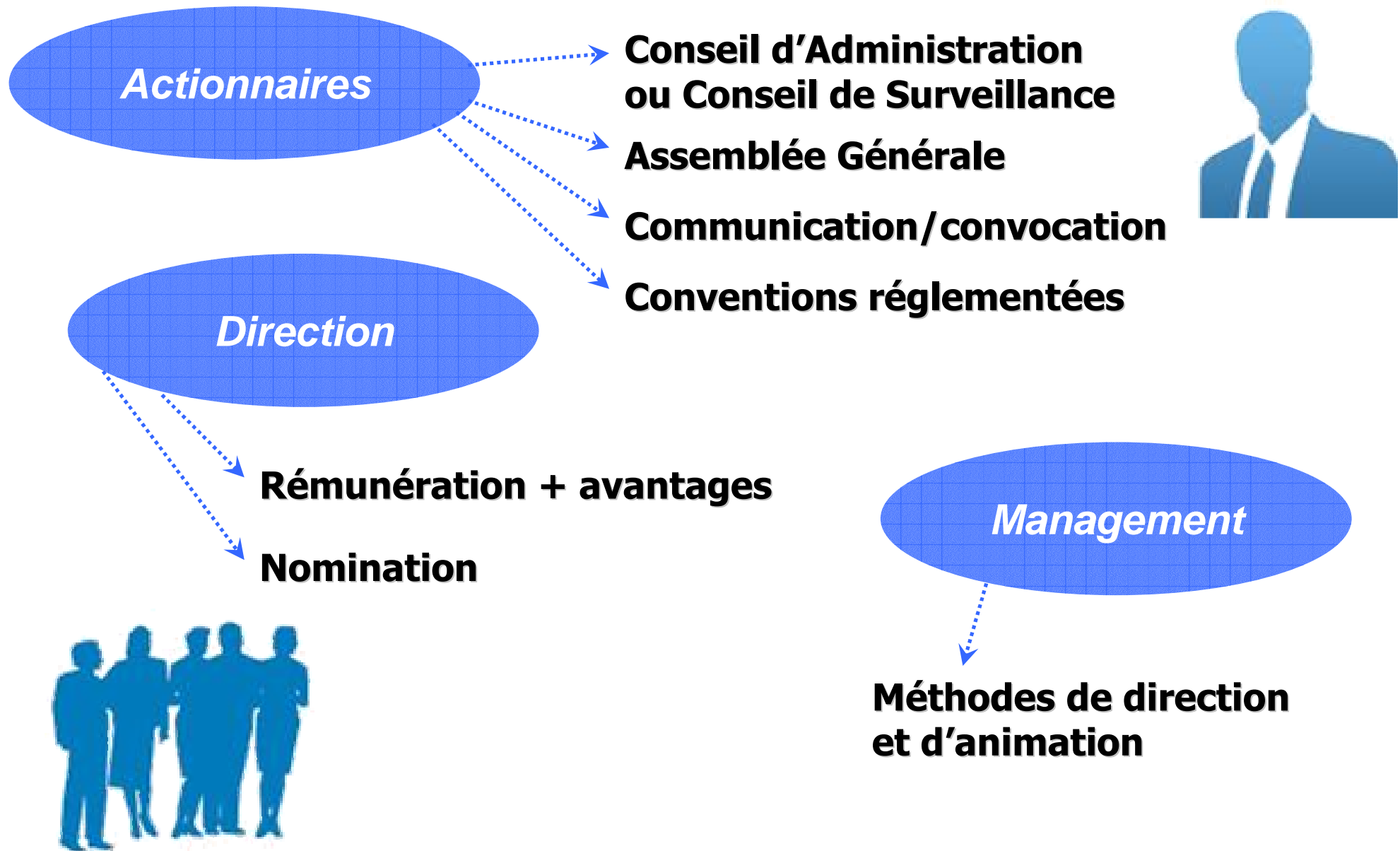
**Sites**

**Copyrights...**



# L'analyse des zones de vigilance

*Le modèle de gouvernance est-il éthique ?*



# L'analyse des zones de vigilance

*Les clients sont-ils transmissibles en l'état ?*

*Marchés publics*

**Contrats liés au changement de dirigeants**

*Analyse du portefeuille*

**Analyse des contrats**

**Analyse des conditions de rabais, remises, ristournes**

**Durée et échéance des contrats**

*Délais de règlement*

*SAV, garanties, litiges*



# L'analyse des zones de vigilance

*Quels sont les principaux risques liés aux clients ?*



**Qualité et traçabilité**

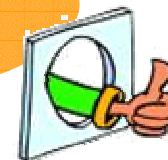
**Rémunération  
des commerciaux**



**Marketing, publicité,  
informations clients/consommateurs**



**Sécurité**



**MEDEF 93**  
Ouest

**ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES**  
*Les bonnes pratiques*



# L'analyse des zones de vigilance

*La relation avec les fournisseurs est-elle pérenne ?*

## Processus général

- **Cartographie**
- **Sélection**
- **Attribution des marchés**
- **Durée des contrats**
- **Avantages particuliers**



## Gestion

**Délais de règlement**

## Risques

- **Litiges**
- **Défauts**
- **Non respect des délais**

## Qualité

- **Risque de collusion**
- **Evaluation de la satisfaction**
- **Contrôle des sous-traitants**
- **Sécurité**

# L'analyse des zones de vigilance

*Apprécier l'approche sociétale et solidaire*

**Politique  
environnementale**



**Investissements  
engagés et prévus**

**Suivi, mesure  
et contrôle**

**Communication**

**Rapport : Business/intérêt général**



**Mécénat et solidarité**



**Politique en matière  
de non-discrimination**



**MEDEF 93  
Ouest**

**ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES**  
*Les bonnes pratiques*



# La revue financière

*Combiner dimension rétrospective et prospective*

## Périmètre d'analyse :



***A) Dimension rétrospective : analyse du passé***



***B) Dimension prospective : analyse des hypothèses de performance future***



MEDEF 93  
Ouest

ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES  
*Les bonnes pratiques*



# La revue financière rétrospective

*Analyser les éléments qui reflètent les faits passés*

## I. Objectifs fondamentaux

- ★ **Appréhension correcte de la réglementation applicable**
- ★ **Absence de sur-évaluation des actifs**
- ★ **Appréhension prudente et exhaustive des passifs et passifs éventuels**
- ★ **Appréhension de la performance :**
  - ➔ **Appréhension du Chiffre d'Affaires**
  - ➔ **Rattachement des charges aux produits**

# La revue financière rétrospective

*Analyser les éléments qui reflètent les faits passés*

## **II. Appuis professionnels**

- ★ Experts-comptables (et types de mission)
- ★ Commissaires aux Comptes (opinions)
- ★ Contrôles fiscaux
- ★ Contrôles URSSAF, autres...



## **III. Champ d'analyse**

- ★ Revue des états financiers et situations comptables des 3 derniers exercices.

# La revue financière rétrospective

*Remettre la performance au premier plan*

## IV. Diligences à mettre en œuvre

**Examen analytique:** Analyse normative au regard des principaux ratios de performance et de profitabilité.



# La revue financière rétrospective

*Confronter cette performance à son environnement*

***Analyse à conduire au regard de l'entreprise cible et de l'entreprise dans son environnement***



***Les éléments de performance de l'entreprise analysée s'inscrivent-ils dans la moyenne d'entreprises comparables ?***



**MEDEF 93**  
Ouest

**ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES**  
*Les bonnes pratiques*



# La revue financière rétrospective

*Analyser avec précision le Chiffre d'Affaires*



**Une attention particulière à porter au Chiffre d'Affaires**

**Nature des produits vendus  
ou services rendus**

**Méthode de comptabilisation**

**Comptabilisation à l'achèvement**

**Comptabilisation à l'avancement**

**Transformation du Chiffre  
d'Affaires en créances et en cash**



**MEDEF 93**  
Ouest

**ACQUISITIONS, CESSIIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES**  
*Les bonnes pratiques*



# La revue financière rétrospective

*Analyser avec précision le Chiffre d'Affaires*



**Une attention particulière à porter au Chiffre d'Affaires**

**Analyse des opérations  
de cut off**

**Factures à établir**

**Avoirs à établir**

**Approche normative du Chiffre  
d'Affaires net des dépréciations de  
créances**



**Analyse des opérations exceptionnelles**



**MEDEF 93**  
Ouest

ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES  
*Les bonnes pratiques*



# La revue financière rétrospective

*Identifier les éléments clés du bilan à vérifier*

## IV. Diligences à mettre en œuvre

**Examen analytique:** *Mesure des principaux ratios et analyse au regard de comparaisons sectorielles.*

**Fonds de  
Roulement**

**BFR**

**Endettement**

**Rapport  
Endettement/Fonds Propres**

**Délais  
d'encaissements**

**Délais de  
règlements**

**Obsolescence des  
investissements**

**Délais de rotation  
des stocks**



**MEDEF 93**  
Ouest

ACQUISITIONS, CESSIIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES  
*Les bonnes pratiques*



# La revue financière rétrospective

*Identifier les éléments clés du bilan à vérifier*



## **Actifs incorporels**



**Fonds de Commerce**



**Droits, marques, licences, brevets, R&D, ...**



## **Actifs financiers**

**Appréciation de la valeur**



**MEDEF 93**  
Ouest

**ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES**  
*Les bonnes pratiques*



# La revue financière rétrospective

*Identifier les éléments clés du bilan à vérifier*



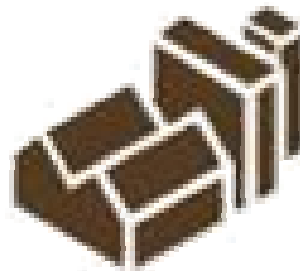
## **Stocks**

**Réalité physique**

**Sous-activité**

**Cohérence  
coût de revient/prix de vente**

**Stocks en dépôt**



**Obsolescence**



**MEDEF 93**  
Ouest

**ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES**  
*Les bonnes pratiques*



# La revue financière rétrospective

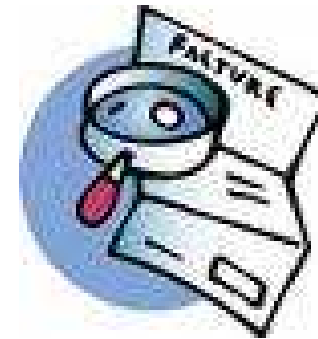
*Identifier les éléments clés du bilan à vérifier*



## **Actifs circulants**

**Clients**

**Factures à établir**



**Effets à recevoir**

**Avances  
Fournisseurs**

**Frais payés d'avance**



# La revue financière rétrospective

*Identifier les éléments clés du bilan à vérifier*



## **Passifs circulants**



**Fournisseurs**

**Factures non parvenues**



**Personnel**

**Indemnités de fin de carrière**

**Congés payés**

**Formation**

**Contrats particuliers**



**MEDEF 93**  
Ouest

ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES  
*Les bonnes pratiques*



# La revue financière rétrospective

*Identifier les éléments clés du bilan à vérifier*



## **Risques**

**Fiscaux**

**Sociaux**

**Environnementaux**

**Commerciaux  
(garanties, SAV)**

**Risques de défaut**



## **Engagements**

**Financiers  
(convenants)**

**Sociaux  
(IDR, IFC)**

**Coûts de  
restructuration**



# La revue financière rétrospective

*Identifier les éléments clés du bilan à vérifier*



**En-cours**



**Assurances**



**Gestion des Risques**

**Liquidité**

**Crédit**

**Change**

**Taux**

**Cours des  
Matières Premières**



**MEDEF 93**  
Ouest

ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES  
*Les bonnes pratiques*



# La revue financière prospective

*Éprouver la fiabilité des prévisions opérationnelles*

## **A) Dimension Prospective**

### **I. Objectifs fondamentaux**

- ★ **S'assurer de la cohérence et de la pertinence des hypothèses retenues en prenant en compte le passé et les éléments d'activités futures:**

↪ **Volumes**  
↪ **Valeur**  
↪ **Coûts**

↪ **Profitabilité**  
↪ **Sensibilité**



# La revue financière prospective

*Éprouver la fiabilité des prévisions opérationnelles*

## II. Champs d'analyse

★ **Budgets prévisionnels**

★ **Flux de trésorerie**

↪ **Opérationnels**

↪ **Investissement**

↪ **Financement**



★ **Besoin en Fonds de Roulement**



MEDEF 93  
Ouest

ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES  
*Les bonnes pratiques*



*Effectuer les bonnes vérifications*

**MERCI DE VOTRE ATTENTION**



*Questions / Réponses*



**MEDEF 93**  
Ouest

**ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSMISSIONS D'ENTREPRISES**  
*Les bonnes pratiques*

