

# Check-list "Le diagnostic de l'entreprise"

En plus du bilan et des comptes de résultats, le diagnostic est une photo dynamique de l'entreprise, c'est l'ensemble des réponses sincères à des questions pertinentes.

Quelles seraient ces questions pertinentes à se poser? **Elles valent pour le cédant qui prépare sa relève et veut transmettre une entreprise en bonne santé et elles valent pour le repreneur qui doit comprendre le produit/service de l'entreprise**, son fonctionnement et la qualité des hommes en place.

Voici une check-list de 40 points. Pour chaque point, positionnez-vous, comme repreneur ou comme cédant, sur une des quatre propositions de réponses. Ensuite comparez, entre repreneur et cédant, vos réponses.

**Les points pour lesquels vos réponses sont divergentes indiquent les thèmes à discuter sereinement pour réussir la transmission.**

## 1. Le patron actuel et les actionnaires familiaux

	Vrai	Plutôt vrai	Plutôt faux	Faux ou pas d'application
1.1. le patron actuel pilote l'entreprise surtout par la connaissance technique des produits/services dans lesquels il est reconnu comme autorité.				
1.2. le patron actuel pilote l'entreprise grâce à son sens avisé de la comptabilité, des flux financiers et d'un fort contrôle sur les opérations.				
1.3. le patron actuel est le premier vendeur de l'entreprise, il est un négociateur né qui adore sortir de l'entreprise pour sentir les nouveautés et convaincre.				
1.4. le patron actuel est plutôt polyvalent, il maîtrise remarquablement la plupart des domaines, il sait soutenir la compétence de ses responsables financiers, de production, de ventes, ... sans les supplanter.				
1.5. il est clairement affirmé ( auprès de qui.... ) que le patron actuel souhaite voir XYZ à la barre dans un délai convenu plus ou moins déterminé.				
1.6. les actionnaires sont tous actifs et également impliqués dans l'entreprise.				
1.7. il y a des actionnaires passifs qui ont des				

attentes que le repreneur ne connaît pas assez. si des actionnaires souhaitent sortir du capital, un pacte d'actionnaires le prévoit-il?				
1.8. l'entreprise a un conseil d'administration qui exerce un rôle moteur; en outre il compte au moins un administrateur extérieur.				

## 2. Les réseaux de l'entreprise

	Vrai	Plutôt vrai	Plutôt faux	Faux ou pas d'application
2.1. l'entreprise connaît bien un nombre limité de clients réguliers qui l'apprécient.				
2.2. l'entreprise noue des contacts avec un grand nombre de clients qui se distribuent selon la règle habituelle des 80 - 20 c'est-à-dire que 20% des clients apportent 80% de la marge et qu'inversement un grand nombre de petits clients entraînent énormément de frais de logistique sans bon examen des marges et coûts.				
2.3. l'entreprise est fortement dépendante d'un petit nombre de grands fournisseurs qui exercent ainsi un pouvoir de vie ou de mort sur les activités familiales.				
2.4. l'entreprise a un seul banquier principal ou au contraire elle peut compter sur plusieurs sources de financement : banques, invests, actionnaires qui éventuellement se renforcent les unes les autres.				
2.5. dans sa profession et sa clientèle, l'entreprise jouit d'une forte notoriété.				
2.6. la concurrence est de la même taille, elle est plus spécialisée ou plus généraliste.				
2.7. La PME de la famille est une petite entreprise active au milieu de géants.				

## 3. Les marchés et leurs approches

	Vrai	Plutôt vrai	Plutôt faux	Faux ou pas d'application
3.1. les éventuels nouveaux produits et nouveaux marchés sont systématiquement analysés.				
3.2. les prévisions de vente sont fondées sur une analyse des marchés potentiels et non sur l'extrapolation des statistiques passées.				
3.3. l'entreprise suit attentivement le cycle de vie de				

ses produits et leur amélioration.				
3.4. les prix sont en général fixés en fonction de coûts standards.				
3.5. les vendeurs sont motivés, ont des objectifs et sont contrôlés chaque semaine.				
3.6. il y a une collaboration étroite entre le commercial, la production et la recherche.				

#### 4. L'équipement et l'organisation

	Vrai	Plutôt vrai	Plutôt faux	Faux ou pas d'application
4.1. l'équipement est à la pointe du progrès et dispose d'une surcapacité raisonnable.				
4.2. l'équipement est totalement amorti, d'où pendant encore trois à cinq ans les prix n'intègrent pas le coût de nouveaux équipements.				
4.3. l'entreprise connaît ses goulets d'étranglement ( = capacité machine, contrainte immobilière, informatique dépassée.... ) et voit comment y répondre dans les trois années.				
4.4. zéro défaut, qualité conforme, normes, suivi des retours de livraisons,... sont pratiqués couramment dans la société.				
4.5. l'entreprise n'est pas menacée par un "seuil critique" : modification d'habitude de consommation des clients, localisation inadaptée, besoin énorme de financement, obligation de licenciements, fin de protection par un brevet....				

#### 5. Informations, comptabilité, finances

5.1. la présentation comptable est utile aux prises de décision.				
5.2. la société dispose d'une information trimestrielle qui donne une information suffisante sur la totalité de l'entreprise.				
5.3. les positions de trésorerie sont suivies de semaine en semaine.				
5.4. chaque responsable dispose de ses résultats périodiques comparés à ses budgets.				
5.5. la pratique de simulations de marges brutes résultant de variations du chiffre d'affaires ou des				

politiques de rabais est régulière.				
5.6. les distributions annuelles de dividendes tentent de se faire dans la concertation entre actionnaires et dans le respect d'une politique à long terme.				

## 6. Les hommes et les équipes

6.1. aux diverses fonctions importantes de l'entreprise, les femmes et les hommes se distribuent dans un large éventail d'âges.				
6.2. la fonction de gestion du personnel a une idée précise du potentiel de progrès de chaque collaborateur et un nombre suffisant de collaborateurs présentent encore une capacité prometteuse.				
6.3. l'entreprise envoie régulièrement ses collaborateurs à des formations qui portent sur la gestion de soi, la gestion des équipes, le management stratégique et bien sûr la pratique du métier.				
6.4. des entretiens valorisant d'évaluation sont pratiqués ou sont en voie de l'être.				
6.5. le partage des responsabilités est clair et accepté par le plus grand nombre qui se sent à l'aise dans sa zone d'autonomie.				
6.6. l'entreprise est forte d'une équipe de direction vraiment opérationnelle.				
6.7. l'entreprise compte quelques hommes conscients du défi du repreneur et ils sont prêts à l'aider à réussir.				
6.8. les modalités de sortie financière des cédants sont fixées.				