



Chaque mois, retrouvez dans les *Dossiers du PDG* une présentation synthétique d'un thème sur lequel CEO Europe vous fait partager son expertise.

50 questions à se poser avant de reprendre une PME/PMI

Comment évaluer au mieux les atouts et les risques liés à la reprise d'une entreprise ? En se posant de nombreuses questions... CEO Europe en a sélectionnés 50, fondamentales, auxquelles tout repreneur d'une PME/PMI doit apporter des réponses précises. Une démarche périlleuse dans laquelle CEO Europe vous accompagne grâce à l'expérience de ses « iCEOs », des managers de transition expérimentés et aguerris à ce type de problématiques.

A/ Ressources Humaines

1. Quelle est la structure de rémunération ? Est-elle cohérente et au niveau du marché ?
2. Où sont les compétences clés de l'entreprise ? Qui les détient ?
3. La main-d'oeuvre spécialisée et les compétences métier, R&D, etc. sont-elles disponibles sur le marché ? A quel niveau de rémunération ? A quelle échéance ?
4. Des départs sont-ils prévisibles ? Pour quels motifs ?
5. L'organisation et la structure hiérarchique sont-elles efficaces ?
6. De fortes résistances au changement apparaissent-elles ? L'encadrement en fait-il partie ?
7. Y a-t-il des incompatibilités d'organisation, de salaires, d'avantages sociaux, de contrats avec la société-mère et, le cas échéant, les filiales du groupe ?
8. Si ces sociétés doivent être opérationnellement intégrées, quelles sont les composantes principales de leur culture d'entreprise ? La société acquise en est-elle éloignée ? Quelles actions faudra-t-il mettre en oeuvre ?
9. Quelle sera la masse salariale après correction des éventuels écarts et des changements d'organisation nécessaires ?
10. Les réglementations applicables (environnement de travail, sécurité, produits toxiques, irradiations, permis de caristes et autres formations obligatoires, etc.) sont-elles respectées ? Le cas échéant, quel sera le coût de mise à niveau ?

B/ Commercial et Marketing

11. Quelles conclusions peut-on tirer de l'analyse du panel de clients : répartition géographique, part des trop gros clients et des trop petits clients, risque global de défection lors de la transmission, marges spécifiques à chaque client ?
12. Certains contrats contiennent-ils des clauses suspensives en cas de cession de l'entreprise ? Quels sont les risques de perdre ces contrats ?
13. L'identité du repreneur favorise-t-elle le développement d'affaires avec les clients existants ou peut-elle constituer un frein (concurrence, litiges passés avec le repreneur, image de l'entreprise acquéreuse, etc.)
14. Quel est le positionnement des produits / services de l'entreprise par rapport aux concurrents (prix, qualité, adéquation par rapport à la demande) ?
15. L'entreprise jouit-elle d'une image positive auprès des clients : qualité, service, technicité, innovation, etc. ?
16. Les tendances du marché sont-elles favorables ? Quelle est la pression exercée par la concurrence sur les territoires de l'entreprise ?
17. Les prix de vente devront-ils être adaptés ? Pour quels motifs ?
18. Quelles projections de volumes de ventes et de chiffre d'affaires peut-on faire sur l'année qui suit l'acquisition ?
19. Y a-t-il des litiges clients en cours ?
20. Quels ont été les litiges pendant les 2 ans passés, quelles en sont les raisons et quelle a été leur incidence ?
21. L'entreprise utilise-t-elle le concours d'agents commerciaux, de distributeurs ?
22. Les changements en cours forcent-ils la révision des contrats ?
23. Quels sont les risques / pénalités / opportunités de non-reconduction ?

Retrouvez-nous
sur le Web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998



C/ Recherche et Développement

24. Qui sont les moteurs du développement ?
25. Quel est le niveau de compétence, de créativité ?
26. Quels brevets l'entreprise détient-elle ?
27. Quelle est leur ancienneté, qui en sont les auteurs, quelle est leur valeur marchande, quelle est leur valeur pour l'entreprise acquéreuse dans le cadre de la stratégie envisagée ?
28. Quels savoir-faire, quelles compétences sont-elles vitales pour l'entreprise ?
29. Qu'en restera-t-il après le départ des cédants et des personnels susceptibles de les suivre ailleurs ?
30. Y a-t-il des synergies ?
31. Le potentiel de développement de nouveaux produits est-il important ? Y en a-t-il « prêts à éclore » ?
32. L'entreprise a-t-elle réussi à intégrer ses savoir-faire, ou restent-ils intimement liés aux compétences de quelques ingénieurs ou d'un responsable ?

D/ Production

33. Quelle est la valeur technique de l'équipement de production ?
34. Soutient-il une comparaison avec les meilleures entreprises du domaine ?
35. Le niveau de formation des personnels est-il suffisant ?
36. L'encadrement est-il structuré, efficace, reconnu ?
37. Jugement de l'ambiance générale, des conditions de travail : le niveau est-il suffisant, voit-on un grand contraste avec la société acquéreuse ?
38. A quel niveau faut-il estimer le coût des mises à niveau nécessaires et les investissements à réaliser ?
39. Les risques sont-ils évalués et documentés ?
40. La prévention est-elle efficace ?
41. Faut-il modifier la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la distribution, en passant par la production et le stockage ?
42. Combien cette mise à niveau coûtera-t-elle ?

E/ Systèmes d'information

43. Quelles sont les informations collectées (comptabilité, gestion analytique, clients, administration des ressources humaines, statistiques de production, gestion des stocks ...) ?
44. Degré d'obsolescence des équipements : à quelle échéance faut-il prévoir de nouveaux investissements et quelle en est l'enveloppe financière ?
45. Quels sont les contrats en cours (leasing, location, maintenance, licences). Quelles en sont les échéances ?
46. Des modifications devront-elles être apportées ? Si oui, quelle en sera l'incidence sur les charges ?
47. Quel est le niveau de formation des utilisateurs ?
48. Le système d'information est-il assimilé par les employés, intégré aux pratiques quotidiennes ?
49. La structure des informations est-elle compatible avec celle de l'entreprise acquéreuse ?
50. Quelles modifications et adjonctions seront-elles demandées par le nouveau reporting ? Quels en seront le budget et la durée prévisible de mise en place ?

F/ Conclusion : en guise de réponse...

50 questions et après ? Comment être certain d'apporter les bonnes réponses et de maîtriser tous les domaines couverts par la reprise d'une PME/PMI ? La plupart des repreneurs ne disposent pas de l'ensemble des compétences nécessaires ni des managers distincts affectés à chacune de ces fonctions. Aussi, plutôt que de se contenter d'approximation, mieux vaut recourir à des managers opérationnels expérimentés qui ont déjà mené avec succès plusieurs reprises d'entreprise.

CEO Europe avec une base de plus de 1800 profils certifiés est à même de vous apporter toutes les compétences dont vous aurez besoin. Sa réactivité permet de faire intervenir des managers de transition à tout moment de la reprise d'entreprise, pour des missions ponctuelles qui peuvent également déboucher sur un recrutement définitif.

Dossier réalisé par Bernard
Stalder, Partenaire Rhône-
Alpes de CEO Europe
bernards@ceo-europe.com

Retrouvez-nous
sur le Web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998