

Due diligence *commerciale*

*Ce que l'audit financier ne te dit pas sur la
pérennité du chiffre d'affaires.*



Sept risques à examiner.

Sécuriser les hypothèses.

Préparer l'intégration.

Sommaire

Les chiffres passés sont-ils exacts ? Les audits y répondent. La question qui sécurise : les chiffres futurs sont-ils probables ?

1	2	3	4	5	6	7
Clients	Personnes	Portefeuille	Processus	Compétences	CRM	Culture
Le risque commercial, au-delà des comptes						03
La question que les audits doivent compléter						04
<i>Les sept risques commerciaux</i>						
<i>Risque 1</i>	La concentration client					05
<i>Risques 2 · 3</i>	Personnes clés et portefeuille					06
<i>Risques 4 · 5</i>	Processus et compétences					07
<i>Risques 6 · 7</i>	CRM et culture					08
Ce que révèle un audit commercial structuré						09
Du portefeuille déclaré aux preuves						10
Audit financier et audit commercial						11
Où en est ta prochaine opération ?						12
Pulse Fonds d'Investissement : le bon module, au bon moment						13

Le fil rouge du guide

Huit épisodes suivent Claire, directrice de participations, qui instruit le risque commercial d'une ETI de services avant le comité d'investissement. Un cas fictif.



Toute la collection sur
keepgrowing.fr/livres-blancs-expertise-commerciale

Introduction

Le risque commercial, au-delà des comptes

70 à 75 %

des acquisitions n'atteignent pas leurs objectifs, sur 40 000 opérations analysées en quarante ans (Lev et Gu, Fortune, 2024). Jusqu'à 90 % selon les études (Christensen et al., Harvard Business Review, 2011).

Tu as fait tes devoirs. L'audit financier est propre, le juridique aussi, les chiffres historiques tiennent. Et pourtant.

Dix-huit mois plus tard, le chiffre d'affaires décroche. Les commerciaux clés sont partis. Le portefeuille d'opportunités était gonflé. Tu découvres que 40 % du chiffre d'affaires dépendait d'un seul client, et qu'il vient de partir chez un concurrent.

Ce n'est pas de la malchance. C'est un angle mort de la due diligence.

L'audit financier vérifie les comptes passés ; il ne dit pas si le chiffre d'affaires tiendra après l'acquisition.

Les comptes passés

Comment le chiffre d'affaires a-t-il été réalisé ?

La continuité future

Sur quels clients, quelles personnes et quelles pratiques repose-t-il ?

Les preuves à croiser : contrats et renouvellements, historique client, CRM, entretiens terrain. Le scénario ci-dessus est un cas type, composé à partir de situations rencontrées.

Fil rouge · 1 / 8

Un dossier propre

Claire, directrice de participations, relit le dossier d'une ETI de services avant le comité. Comptes certifiés, juridique sans réserve, croissance régulière. Une ligne l'arrête : le premier client pèse 40 % du chiffre d'affaires.

Introduction • suite

La question que les audits doivent compléter

Les audits financiers et juridiques font un travail rigoureux sur les comptes et les contrats. Mais ils répondent à une autre question que celle du risque commercial.

Les audits demandent

« Les chiffres passés sont-ils exacts ? »

La question qui sécurise

« *Les chiffres futurs sont-ils probables ?* »

71 %

des 65 LBO arrivés à maturité n'ont pas atteint les marges du plan, avec un écart moyen de 330 points de base. (Bain & Company, 2019)

Dans ces échecs, une question revient souvent sans réponse

- ? Le premier client restera-t-il fidèle après l'acquisition ?
- ? Le meilleur commercial a-t-il ses clients « dans la tête », sans trace écrite ?
- ? Le portefeuille d'opportunités est-il réel, ou gonflé pour la vente ?
- ? L'équipe commerciale partira-t-elle avec les fondateurs ?

« L'audit financier était propre. Pulse a révélé qu'un seul commercial détenait 30 % du chiffre d'affaires dans sa tête. On a ajusté l'opération. »

Directeur général, ETI de services informatiques, en contexte d'acquisition

Fil rouge • 2 / 8

La question du pré-comité

Un associé demande si les chiffres futurs sont probables. Personne ne sait répondre avec des preuves. Claire obtient deux semaines pour instruire le risque commercial avant le comité.

1
Clients2
Personnes3
Portefeuille4
Processus5
Compétences6
CRM7
Culture

1

Risque 1

La concentration client

C'est le premier facteur que regardent les acquéreurs et ceux qui financent l'opération. Plus un client pèse lourd, plus la question devient centrale pour la valorisation comme pour le financement.

Un client qui pèse 40 % du chiffre d'affaires

40

60

Un client : 40 unités sur 100 exposées
s'il part

Le reste du portefeuille : 60 unités sur 100

Cas type du scénario d'ouverture, pas un résultat client.

20 à 35 %

de décote possible sur la valorisation en cas de concentration excessive, selon la banque d'affaires FOCUS Investment Bankers. Une estimation de praticien, pas une étude.

À examiner ensemble

- Le poids du client
- L'ancienneté de la relation
- La durée des contrats
- Leur renouvellement
- Le nombre d'interlocuteurs actifs chez le client

Fil rouge · 3 / 8**Un client, 40 %**

Le contrat du premier client arrive à échéance dans huit mois, et un seul interlocuteur le suit chez le client. Claire inscrit le renouvellement parmi les points de négociation de l'opération.

1	2	3	4	5	6	7
Clients	Personnes	Portefeuille	Processus	Compétences	CRM	Culture

2 *Risque 2*

La dépendance aux personnes clés

C'est le risque le plus sous-estimé. Un commercial qui porte une part importante du chiffre d'affaires par ses relations personnelles est une fragilité pour l'acquéreur. S'il part après l'opération, le chiffre d'affaires peut partir avec lui.

? Qui détient les relations clients stratégiques ?

? Le savoir-faire commercial est-il documenté ?

? Des mécanismes de rétention sont-ils prévus après l'acquisition ?

1 Relation personnelle

Un seul détenteur

→ **2 Capital partagé**

CRM et relais identifiés

→ **3 Continuité client**

Passation organisée

3 *Risque 3*

La qualité du portefeuille d'opportunités

Le portefeuille affiché dans la salle de données est rarement prudent. Les commerciaux sont optimistes par nature, et une opération de cession n'incite pas à la retenue. Une opportunité ancienne, sans échange récent ni prochaine étape datée, doit être considérée comme douteuse jusqu'à preuve du contraire.

Pour chaque opportunité, chercher une preuve récente

✓ **Un besoin confirmé**

✓ **Un décideur identifié**

✓ **Une prochaine étape datée**

✓ **Un engagement du client**

Fil rouge · 4 / 8
Dans la tête

En entretien, le directeur commercial cite de mémoire les enjeux de ses dix plus gros comptes. Presque rien dans le CRM. Claire note deux sujets : sa rétention, et la passation de ses relations.

1	2	3	4	5	6	7
Clients	Personnes	Portefeuille	Processus	Compétences	CRM	Culture

4 *Risque 4*

Les processus de vente

Un modèle de vente qui n'existe que dans la tête des fondateurs est un risque majeur pour l'intégration. Après l'opération, les fondateurs s'éloignent. Si la vente n'est ni documentée ni reproductible, tu achètes une boîte noire commerciale impossible à faire grandir.

1 Formaliser

Qualification, étapes et critères communs

2 Transmettre

Guide de vente, exemples et accompagnement

3 Vérifier

Observation terrain et qualité des passations

Si la vente n'est ni documentée ni reproductible, tu achètes une boîte noire.

5 *Risque 5*

Les compétences de l'équipe

L'équipe actuelle peut-elle exécuter le plan de croissance ? Souvent, elle est dimensionnée pour la taille actuelle, pas pour l'ambition. Et les lacunes de compétences ne se voient pas dans les tableaux de la salle de données.

1 Ambition du plan

Ce qu'il faut pouvoir exécuter

→ 2 Compétences présentes

Ce que l'équipe démontre déjà

→ 3 Écarts à combler

Recruter, former ou accompagner

Fil rouge · 5 / 8
La vente du fondateur

Le fondateur signe encore lui-même les plus grosses affaires ; l'équipe n'a jamais conclu sans lui. Le plan d'intégration prévoit de formaliser la vente avant qu'il ne s'éloigne.

1	2	3	4	5	6	7
Clients	Personnes	Portefeuille	Processus	Compétences	CRM	Culture

6 *Risque 6* L'usage du CRM

Si le CRM est vide ou mal renseigné, les données commerciales analysées pendant la due diligence sont fragiles, et la visibilité promise sur le portefeuille n'existe pas. Avant de lire les chiffres, vérifie le taux de renseignement des champs clés et la date des dernières mises à jour.

1 Saisie CRM

Information complète et récente

→ 2 Vérification

Preuve client et historique

→ 3 Prévision

Hypothèse documentée

7 *Risque 7* La culture commerciale

Le climat d'équipe, l'implication des commerciaux, la sécurité psychologique : rien de cela ne se voit dans une salle de données. Pourtant, c'est ce qui indique si l'équipe va rester, performer et s'adapter au changement. C'est un facteur clé de réussite de l'intégration.

Ce qui est déclaré

Objectifs, organisation, processus, discours managérial

Ce qui est vécu

Pratiques, tensions, coopération, capacité à parler des difficultés

Le croisement des deux révèle les sujets à approfondir en entretien.

Fil rouge · 6 / 8

Ce que dit le terrain

Les questionnaires anonymes racontent autre chose que la direction : des objectifs changés en cours de trimestre, peu de coopération entre agences. Claire ajoute trois entretiens terrain.

Ce que révèle un audit commercial structuré

Sept risques, trois sources croisées

1 • Les données commerciales

CRM, portefeuille, concentration client, performance par commercial, taux de conversion.

2 • Des entretiens croisés

Avec la direction, les managers et l'équipe terrain, en nombre adapté au périmètre.

3 • Des questionnaires anonymes

Pour faire émerger ce que personne ne dit en face.

L'organisation se lit sur les quatre dimensions de Pulse

1	Vision partagée	Confronter le plan de croissance aux priorités comprises sur le terrain
2	Collaborateurs alignés	Identifier les besoins de transmission, de coopération et de compétences
3	Fonctionnement optimal	Examiner les outils, processus et pilotage qui rendent le revenu reproductible
4	Confiance et respect	Approfondir les tensions et les conditions d'adhésion au projet d'intégration

Ce que tu obtiens : une évaluation objective de la pérennité du chiffre d'affaires, les personnes clés et les risques de départ, la qualité réelle du portefeuille, des synergies commerciales réalistes, et un plan d'intégration commerciale utilisable dès le premier jour. Le rapport est présentable au conseil et aux investisseurs : les risques y sont chiffrés, les leviers de création de valeur identifiés. Au-delà des scores, chaque constat relie une situation à son effet et à un levier.

60 %

Près de 60 % des dirigeants attribuent l'échec d'une opération à une due diligence qui n'a pas repéré les problèmes critiques. (Bain & Company, M&A Report 2020)

La méthode

Du portefeuille déclaré aux preuves

Une revue commerciale rapproche les données du CRM, les pièces disponibles et les entretiens.

Étape	Ce que cela veut dire
1 Confronter les sources	Un statut avancé dans le CRM ne suffit pas : chercher une décision, une date et un interlocuteur confirmés
2 Documenter les écarts	Distinguer ce qui est établi de ce qui dépend encore d'une hypothèse commerciale
3 Relier au diagnostic	Utiliser ces observations pour orienter les vérifications et les actions prioritaires

Les douze opportunités les plus avancées, exemple fictif du fil rouge



5 sur 12 : décideur, date et engagement confirmés

7 sur 12 : hypothèses

Fil rouge · 7 / 8
Les preuves

Sur les douze opportunités les plus avancées, cinq ont un décideur, une date et un engagement confirmés. Les sept autres restent des hypothèses. Le plan de chiffre d'affaires est revu en conséquence.

La méthode

Audit financier et audit commercial

	Audit financier	Audit commercial
Ce qui est examiné	Comptes, flux, historique	Clients, portefeuille, capacité d'exécution
Ce qui est confronté	La cohérence des éléments comptables	Les hypothèses du plan et les preuves terrain
Ce que cela éclaire	La lecture financière de l'opération	Les risques commerciaux et les priorités d'intégration

L'audit financier vérifie le passé comptable. L'audit commercial évalue la solidité des hypothèses de chiffre d'affaires futur.

Ce n'est pas une dépense de plus : c'est une assurance sur ton investissement.

*Fil rouge · 8 / 8***Le comité**

Claire présente les deux audits côte à côte. L'opération se fait, avec le renouvellement du premier client en condition, un mécanisme de rétention pour le directeur commercial et un plan 100 jours prêt dès la signature.

Où en est ta prochaine opération ?

Pense à la cible que tu étudies. Vrai = 2 points • En partie = 1 • Faux = 0.

		Vrai	En partie	Faux
1	Clients • Je connais le poids des trois premiers clients et la durée de leurs contrats.	☐	☐	☐
2	Personnes • Je sais qui détient les relations stratégiques, et ce qui les retiendra après l'opération.	☐	☐	☐
3	Portefeuille • Les principales opportunités ont une preuve récente : décideur, prochaine étape, engagement.	☐	☐	☐
4	Processus • Le modèle de vente est documenté et fonctionne sans les fondateurs.	☐	☐	☐
5	Compétences • L'équipe a déjà montré qu'elle sait exécuter ce que le plan exige.	☐	☐	☐
6	CRM • Les données du CRM sont complètes et récentes sur les champs clés.	☐	☐	☐
7	Culture • J'ai entendu l'équipe terrain, pas seulement la direction.	☐	☐	☐

Lecture du score sur 14

12 à 14 Tes hypothèses commerciales reposent sur des preuves. Prépare le plan d'intégration.

7 à 11 Des angles morts subsistent. Instruis les risques notés 0 avant le comité d'investissement.

0 à 6 Ton plan de chiffre d'affaires repose sur des déclarations. Un audit commercial s'impose avant de décider.

Le bon module, au bon moment

Pulse Fonds d'Investissement



Scanner

Avant de signer, après l'acquisition, face à une sous-performance ou avant la cession : la question à résoudre détermine le module et ses livrables.

Pré-Acquisition**Rapport d'Alerte**

2 semaines

Repérer les alertes critiques, la dépendance aux personnes clés et la capacité d'exécution. Étayer la décision de poursuivre et les points de négociation.

Risques couverts : Concentration · Personnes clés · Portefeuille**Post-Acquisition****Plan 100 Jours**

3 semaines

Établir le diagnostic de l'organisation, identifier les gains rapides, prioriser le plan opérationnel. Une restitution exploitable par le conseil.

Risques couverts : Processus · Compétences · Culture**Sous-Performance****Redressement**

3 semaines

Distinguer l'effet du marché des difficultés internes, documenter les causes, construire un plan de redressement chiffré à 90 jours.

Risques couverts : Les sept**Pré-Cession****Préparation Sortie**

4 semaines

Documenter le potentiel commercial et les processus transmissibles, corriger les risques, étayer le dossier présenté à l'acquéreur.

Risques couverts : Processus · CRM · Personnes clés

Le périmètre et le calendrier de chaque module sont fixés au cadrage, selon les accès accordés.

keepgrowing.fr/pulse-fonds**KeepGrowing** · Révélateur de Potentiel Commercial

Cabinet de transformation commerciale B2B fondé par David Zaoui, 25 ans de terrain, +120 diagnostics depuis 2022. Nos business partners sont tous d'anciens dirigeants ou directeurs commerciaux. Résultat client : Krys Group, +35 % de productivité commerciale.

hello@keepgrowing.fr · keepgrowing.fr

Powered by AI. Trained by Pros.

Sources. Lev, B. et Gu, F. (2024), Fortune. Christensen, C. et al. (2011), Harvard Business Review. Bain & Company (2019), Integrated due diligence in private equity. Bain & Company (2020), Global M&A Report. FOCUS Investment Bankers (2025), estimation de praticien. Le fil rouge, le scénario d'ouverture et l'exemple de concentration sont des cas types, pas des résultats clients. Toute la collection : keepgrowing.fr/livres-blancs-expertise-commerciale