Due diligence *commerciale*

Ce que la due diligence ne t'a pas dit sur la pérennité du chiffre d'affaires.



Sept risques à relire.

Le plan face au terrain.

Agir après le closing.

KeepGrowing

keepgrowing.fr

Powered by AI. Trained by Pros.

Illustration générée · scène fictive

Sommaire

La due diligence a vérifié les chiffres passés. Après le closing, une seule question compte : les chiffres futurs tiennent-ils ?

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

	Le risque commercial, au-delà des comptes	03
	Ce que la due diligence n'a pas vu	04
Les sept risques commerciaux		
Risque 1	La concentration client	05
Risques 2 · 3	Personnes clés et portefeuille	06
Risques 4 · 5	Processus et compétences	07
Risques 6 · 7	CRM et culture	08
	Ce que révèle un diagnostic commercial structuré	09
	Du portefeuille déclaré aux preuves	10
	Due diligence financière et diagnostic commercial	11
	Où en est ta participation ?	12
	Pulse Fonds d'Investissement : le bon module, au bon moment	13

Le fil rouge du guide

Huit épisodes suivent Claire, associée d'un fonds. La participation est signée depuis quelques mois et les chiffres commerciaux ne suivent pas le plan. 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 signé. La due diligence financière était propre, le juridique aussi, les chiffres historiques tenaient. Et pourtant.

Quelques mois après le closing, 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.

La due diligence financière a vérifié les comptes passés ; elle ne disait pas si le chiffre d'affaires tiendrait après le closing.

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, associée d'un fonds, relit le dossier d'une ETI de services signée il y a quelques mois. Comptes certifiés, juridique sans réserve. Mais les chiffres commerciaux ne suivent pas le plan, et une ligne l'arrête : le premier client pèse 40 % du chiffre d'affaires.

Introduction · suite

Ce que la due diligence n'a pas vu

Les due diligences financière et juridique font un travail rigoureux sur les comptes et les contrats. Mais elles répondent à une autre question que celle du risque commercial.

La due diligence a demandé

« Les chiffres passés sont-ils exacts ? »

La question qui compte après le closing

« 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)

Après le closing, ces questions reviennent souvent trop tard

- ? **Le premier client restera-t-il fidèle après le closing ?**
- ? **Le meilleur commercial a-t-il ses clients « dans la tête », sans trace écrite ?**
- ? **Le portefeuille d'opportunités annoncé était-il réel ?**
- ? **L'équipe commerciale partira-t-elle avec les fondateurs ?**

La due diligence regarde le passé. Le chiffre d'affaires, lui, se joue dans les mois qui suivent le closing.

Fil rouge · 2 / 8

La question du conseil

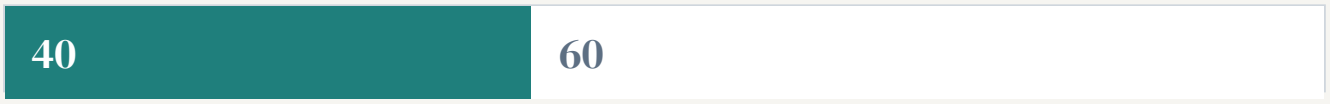
Au conseil de la participation, un associé demande si le plan de chiffre d'affaires tient encore. Personne ne sait répondre avec des preuves. Claire obtient quelques semaines pour objectiver le risque commercial.

Risque 1

1 La concentration client

C'est souvent le premier risque qui se révèle après le closing. Plus un client pèse lourd, plus son départ menace le plan de chiffre d'affaires et le remboursement de la dette.

Un client qui pèse 40 % du chiffre d'affaires



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.

Un contrat qui arrive à échéance, un seul interlocuteur chez le client : après le closing, c'est le premier risque à sécuriser.

Le renouvellement devient une priorité des 100 premiers jours, pas un sujet pour la fin de l'année.

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 fait du renouvellement la première priorité du plan 100 jours.

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 la participation. S'il part après le closing, 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 en place depuis le closing ?

1 Relation personnelle → **2 Capital partagé** → **3 Continuité client**

Un seul détenteur | CRM et relais identifiés | Passation organisée

3

Risque 3

La qualité du portefeuille d'opportunités

Le portefeuille qui sert de base au plan est rarement prudent. Les commerciaux sont optimistes par nature, et les mois qui suivent le closing révèlent les écarts. 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.

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 le closing, les fondateurs s'éloignent. Si la vente n'est ni documentée ni reproductible, la croissance prévue au plan ne peut pas se construire.

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, le plan de croissance reste une promesse.

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 reporting.

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. Claire inscrit au plan 100 jours la formalisation de la vente, avant qu'il ne s'éloigne.

6 *Risque 6* L'usage du CRM

Si le CRM est vide ou mal renseigné, les données commerciales sur lesquelles repose le plan 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 un reporting. 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.



Illustration générée · scène fictive

Ce que révèle un diagnostic 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'action commercial utilisable dès les premières semaines. Le rapport est présentable au conseil de la participation : 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 des problèmes critiques que la due diligence n'avait pas repérés. (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

Due diligence financière et diagnostic commercial

	Due diligence financière	Diagnostic 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 la participation	**Les risques commerciaux et les priorités d'action**

La due diligence financière a vérifié le passé comptable. Le diagnostic commercial évalue la solidité des hypothèses de chiffre d'affaires futur.

Ce n'est pas une dépense de plus : c'est une assurance sur ta participation.

Fil rouge · 8 / 8
Le conseil

Claire présente le diagnostic au conseil de la participation. Le plan est recalé sur les preuves : renouvellement du premier client en priorité, rétention du directeur commercial, plan 100 jours lancé.

Où en est ta participation ?

Pense à l'entreprise que tu accompagnes. 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 dans les mois qui viennent.	◯	◯	◯
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. Pilote le plan d'action.
7 à 11	Des angles morts subsistent. Instruis les risques notés 0 avant le prochain conseil.
0 à 6	Ton plan de chiffre d'affaires repose sur des déclarations. Un diagnostic commercial s'impose avant de le confirmer.

Le bon module, au bon moment

Pulse Fonds d'Investissement

Scanner

Après le closing, face à une sous-performance ou avant la cession : la question à résoudre détermine le module et ses livrables.

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 : un réseau d'optique, +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), Integrating due diligence to build lasting value. Bain & Company (2020), Global M&A Report. 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