



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

Reprendre une PME/PMI

La reprise d'une entreprise est une opération délicate qu'il vaut mieux entourer de précautions : les services comptables, financiers et juridiques accompagnent inévitablement le repreneur. Mais cela suffit-il ?

A/ Les transmissions d'entreprises en France

Les statistiques sont peu fiables du fait de la concurrence de plusieurs modalités de reprise : selon la situation de l'entreprise, le repreneur peut réaliser une prise de contrôle par acquisition (ou héritage) de parts sociales, par reprise d'un fond de commerce ou grâce à une fusion-absorption, entre autres schémas.

La diversité des entreprises concernées - entreprise de services, commerce, industrie - et leur éventail de tailles - de la micro-entreprise à la grosse PME - ajoutent à la difficulté d'estimer précisément l'ampleur de ces mouvements.

En extrapolant les statistiques disponibles, OSEO bdpme estime à près de 60 000 le nombre de reprises annuelles prévisibles en France pendant la prochaine décennie. Il faut pondérer la portée de ce chiffre en précisant que près de la moitié des entreprises concernées seront des TPE sans employés et que seules un demi-millier d'entre elles a plus de 50 employés.

Malgré des problématiques très différentes liées à leur taille respective, toutes ces entreprises feront face aux mêmes difficultés et risques. Toutefois l'objet des considérations ci-dessous est limité à la transmission des PME.

B/ Les motivations de l'acquisition

Les statistiques de l'Insee révèlent que depuis les années 90, de nombreuses PME ont été acquises et regroupées. Gagner des parts de marché est la raison première des acquisitions faites par 3 PME sur 4 ! L'autre motivation, pour 1 acquéreur sur 6, représente pour lui l'occasion d'aborder d'autres produits ou activités.

Dans le premier cas de figure, l'intégration doit être parfaite et rapide. En effet, l'acquisition est généralement choisie parce qu'elle paraît plus facile à réaliser que la croissance interne de l'entreprise...

C/ Le processus de reprise

Il se déroule dans des conditions et selon un agenda différent selon que l'entreprise à céder est en difficulté ou pas, surtout pour le cédant. L'acquéreur intervient plus tard dans le processus et il aura souvent intérêt à suivre les mêmes étapes, même si c'est l'opportunité qui déclenche son action et l'accélère :

- **PREPARATION DE LA REPRISE** – définition des objectifs opérationnels et budgétaires, évaluation des alternatives internes, constitution d'un groupe de travail incorporant des managers de l'entreprise et des conseils externes, sélection de cibles potentielles, évaluation des incidences internes, du retour sur investissement, de l'impact commercial, etc. Collecte d'informations sur les cibles, sélection du meilleur candidat.
- **APPROCHE ET NEGOCIATIONS** – entrée en matière, écoute des souhaits du cédant, diagnostic détaillé, contrôle des informations collectées pendant la préparation, calendrier, lettre d'intentions, mise au point d'un scénario de négociation accepté des deux parties. Négociations.
- **ACCORD DE PRINCIPE ET PROTOCOLE DE CESSION / ACQUISITION** - accord de principe, audits opérationnels, audits financier et juridique, due diligence, financement, protocole final. Réalisation de l'acquisition, mise en place, au besoin, d'un management de transition.

Retrouvez-nous
sur le Web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998



SUIVI POST-ACQUISITION - prévention des crises, en premier lieu avec les clients, intégration « culturelle » de l'entreprise acquise, coaching des ressources humaines, éventuelles correction de l'organisation, présentation de la stratégie et des objectifs des nouveaux patrons. Si l'entreprise acquise doit travailler avec sa société mère ou ses filiales (cas d'une croissance externe), rapprochement ou du moins compatibilisation des pratiques (méthodes, procédures de recrutement, salaires, avantages, comptabilité, reporting, etc), mise en évidence des synergies, présentation des plans de restructuration, des simplifications d'organisation, des transferts de compétences et d'autorité.

D/ Les risques évidents

Parce que c'est important et que cela constitue un ensemble de bonnes pratiques, mais aussi parce qu'ils sont en contact régulier avec l'entreprise, les juristes, fiscalistes et comptables sont rarement absents des reprises d'entreprises, même petites.

Les risques de ratage sur ces aspects sont donc limités ou ils ont été calculés et assumés.

E/ Les risques "cachés"

Si elles sont parfaitement suivies pendant le processus d'acquisition, les difficultés juridiques et financières peuvent être sous-estimées ensuite. Prise dans la poursuite des affaires et la gestion des inévitables crises qui surviennent pendant les mois qui suivent l'acquisition, la Direction en place – DG et DAF en l'occurrence – peut ne pas porter suffisamment d'attention à des points apparemment secondaires, surtout si elle n'a pas l'expérience de cette situation :

- suivi des engagements financiers, des garanties de passif et des clauses spéciales du protocole de transmission,
- litiges potentiels résultant du changement d'actionnaires et éventuellement de DG (délégations de pouvoir, renouvellement de concessions, etc.),
- transfert d'informations, facturations abusives,
- « emprunts » de biens de l'entreprise par des dirigeants en sortie progressive...

Des aspects encore plus importants sont parfois ignorés, non seulement dans la phase finale d'intégration mais aussi pendant toute la procédure d'acquisition. Pour éviter des conflits sociaux, des refus de coopération entre anciens et nouveaux employés ou entre filiales, le débauchage des meilleures compétences, le pillage du savoir-faire, les sabotages au motif de vengeance, la perte d'informations vitales, le départ de clients importants, on aura avantage à intégrer les autres managers dans le groupe de travail chargé de l'acquisition, aux côtés du Directeur Général et du Directeur Administratif et Financier : le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur des Systèmes d'Information, le Directeur Commercial et Marketing, le Directeur de la Production, le Directeur de Recherche et Développement.

De nombreuses questions doivent être abordées à temps, dans chacun des domaines clés trop souvent ignorés. Les Ressources humaines, les activités commerciales et marketing, la recherche et développement, la production ou les systèmes d'information ne doivent en aucun cas être traités sur un plan secondaire. Chacun des rouages qui interviennent en amont dans les process aboutissant aux fonctions de vente doivent être correctement « huilés ».

F/ Les compétences clés :

La plupart des PME ne disposent pas de managers distincts affectés à chacune de ces fonctions. C'est une politique saine et économiquement fondée dans le cadre des affaires courantes. Dans les situations spécifiques et critiques comme les périodes qui précèdent et suivent un changement de direction et en particulier une cession/reprise de l'entreprise, il est indispensable de disposer non seulement de plus de temps, mais surtout d'expertise et d'expérience. Les entreprises concernées récupéreront facilement leur mise en s'attachant les services d'un conseil et/ou d'un manager de transition spécialiste de l'un de ces domaines et expérimenté en matière de transmission d'entreprise.

Ces précautions réduisent notablement le risque que l'entreprise fasse partie de la majorité d'échecs, au moins partiels, qu'on constate un an après l'acquisition (pas de synergie effective, dévalorisation de l'entreprise, perte de chiffre d'affaires, démission de collaborateurs clés) et permettent de sécuriser l'acquisition et d'en tirer le meilleur profit : pérennisation de l'entreprise et création de valeur.

Le 7 février 2006, le thème de notre prochain "CEO Files" sera consacré aux 50 questions qu'il faut se poser pour réussir sa reprise d'entreprise. 50 questions auxquelles nos iCEOs pourront vous aider à trouver des réponses...

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