

<https://www.gpomag.fr/web/tribunes-libres/pme-vente-reussie>

OUI, VOTRE PME EST BELLE ET BIEN VENDABLE !

Écrit par Nos contributeurs lundi, 13 mars 2023 12:00 Taille de police

Tribunes libres

Évaluer cet élément  (1 Vote)

Les PME et ETI se vendent, et même plutôt bien à l'heure actuelle. Malgré le contexte de crise énergétique et d'inflation, en France, les indicateurs restent encourageants pour l'année à venir, notamment grâce au bouclier énergétique qui fait de notre pays un territoire d'investissement protégé et attractif.

En 2022, plus de 10 milliards d'euros de deals ont été enregistrés, ce qui laisse présager de belles opérations sur le Mid-market avec encore des milliards d'euros qui vont être investis en France. Dans un tel contexte, les signaux sont au vert ! Reste néanmoins à trouver le bon acquéreur. Et c'est là que va se jouer la suite...

Patrons : nous n'êtes pas seuls !

On entend souvent "Ma société est invendable", "Personne ne voudra reprendre", « Je n'ai pas le temps de gérer la cession, ni la confidentialité », ... et il arrive que certains dirigeants aient des idées arrêtées sur le profil de l'acquéreur et finalement aucun ne trouve grâce à leurs yeux. "Un grand groupe ? Ah non, ils ne sauront pas accompagner mes clients avec la même proximité que moi. - Un acquéreur étranger peut-être ? Sûrement pas. Mon entreprise ne déménagera pas de sitôt ! - Que diriez-vous alors de la société XXX ? Hors de question, elle n'aura jamais les moyens...".

Lorsque les exigences vis-à-vis du profil du repreneur sont trop fortes, le risque que l'**opération de cession** n'aboutisse pas devient réel. Pour éviter d'en arriver là, le premier réflexe est de se faire accompagner par un conseil expert en cession. Et en la matière, ce sont les cabinets de M&A (Mergers and Acquisitions) les mieux placés.



Comprendre pour transformer et mieux valoriser

L'accompagnement commence en tout premier lieu par un diagnostic complet pour évaluer la situation, l'entreprise, son environnement et surtout pour comprendre les motivations qui poussent le dirigeant à vouloir vendre son entreprise. Par exemple, une cession pour un départ en retraite ou pour ne plus travailler avec ses associés ou pour faire du Cash Out ne s'appréhende pas de la même façon, ni dans la même temporalité.

Comprendre l'entreprise et son dirigeant vont permettre de transformer les faiblesses en forces et créer de la valeur avant et pendant l'opération. Le rôle du conseil en M&A est aussi d'identifier les cailloux dans la chaussure du dirigeant. Et à chaque difficulté, une solution est apportée.

Par exemple, un de mes clients me confiait passer 70h par semaine à travailler et souhaitait diviser par 2 ce labeur hebdomadaire et se concentrer davantage sur ce qu'il aimait réellement faire. Nous avons fait un tableau en décomposant les 23 sous fonctions initialement réalisées par le dirigeant. Les fonctions que le dirigeant n'aime pas correspondent généralement à celles qu'il va mal exécuter et pour lesquelles des compétences internes ou externes se trouvent facilement. Il a donc conservé 10 de ces responsabilités, 5 missions ont été déléguées à une collaboratrice, puis nous avons lancé un processus de recrutement d'un responsable marketing & qualité pour les 8 tâches résiduelles. Une structuration de l'entreprise et un management renforcé ont apporté à ce dirigeant un vrai bol d'air. En se consacrant uniquement aux missions à haute valeur ajoutée, il a diminué son temps de travail de 50% et l'entreprise a enregistré d'excellentes performances avec une croissance de 30% (contre 20% initialement).

Ce qu'il faut comprendre et retenir ici, c'est que la pièce-maîtresse est le dirigeant d'entreprise. La façon dont il alloue son temps est très importante ! Les acheteurs seront rassurés de voir que le cédant a mis en place une organisation autonome, ne dépendant pas de lui, notamment sur la partie commerce. Les acheteurs verront également d'un bon œil que le cédant concentre ses efforts et son temps sur la pure croissance de l'entreprise et sa stratégie.

Dans certains montages où le dirigeant reste actionnaire, la valorisation peut augmenter uniquement par la présence du dirigeant et de son implication sur les tâches à forte valeur ajoutée !

La transformation de cette entreprise a permis de diminuer le risque de dépendance vis-à-vis de l'actuel dirigeant et de créer de la valeur, notamment en misant sur l'Homme avec un management plus investi. Pour les futurs acquéreurs, les nouvelles perspectives sont beaucoup plus engageantes, les éventuels freins levés et l'entreprise et ses salariés déjà sur la voie du développement. 6 mois plus tard, l'entreprise en question s'est vendue 1,6 fois le prix initialement souhaité par le cédant. Et ce n'était pas que de la chance !

Informé le dirigeant des étapes et des conséquences de chacune d'elles, définir des objectifs, valider une stratégie... permettent au dirigeant cédant de petit à petit se préparer au changement et de dresser le portrait de l'acquéreur idéal.

Parallèlement à cela, le cabinet de M&A élabore un projet de développement de l'entreprise pour séduire les futurs acquéreurs : nouveaux marchés ou abandon d'activité trop peu rentable, nouvelle politique commerciale et tarifaire, optimisation du process de production, recrutement de collaborateurs clés, innovation...

Les leviers peuvent être nombreux, mais seul un diagnostic complet, avec un regard neuf et aiguisé peut permettre d'identifier et de mettre en place de sérieuses pistes pour entamer une transformation de l'entreprise, pour mieux la valoriser au final. Un processus de M&A représente environ 2500 heures de travail pour une équipe aguerrie ! C'est un métier !

Sécuriser le process de cession

Après les phases de diagnostic et de transformation, vient la confrontation avec les potentiels acquéreurs. Dataroom, LOI, due diligence, contrat de cession... sont autant d'outils techniques indispensables pour mener à bien une opération de cession dans les meilleures conditions. Au-delà du prix, le conseil doit veiller à sécuriser toutes les composantes de la cession : confidentialité, modalités de paiement, périmètre, délais, garanties demandées... sont autant d'éléments qui permettent le succès d'une opération... ou sa perte.

Les experts en M&A portent également un regard aiguisé sur l'optimisation juridique, patrimoniale et fiscale de l'opération et avancent de concert avec des avocats fiscalistes pour des solutions sur mesure.

Une opération réussie est une opération préparée et anticipée car ce qui conditionne son succès, c'est la compréhension des attentes et des enjeux personnels et professionnels du dirigeant cédant.

Par Patrice Klug, fondateur du cabinet de M&A Entreprise & Décisions