

Recherche par une PME d'une cible dans le cadre d'une opération de croissance externe

Au fur et à mesure que se précisent les signes de sortie de crise, nombre d'entreprises attentistes durant cette période affirment leur volonté de profiter de la reprise qui s'annonce.

Pour celles qui ont su préserver leur santé financière et qui disposent dorénavant de fonds pour investir, la « sortie de crise » semble être le moment opportun pour envisager des opérations de croissance externe.

En effet, les entreprises ayant connu des difficultés ces dernières années constituent à présent des proies faciles sur le marché de l'acquisition du fait de :

- ✓ valorisations moins élevées qu'avant la crise ;
- ✓ d'aboutissement de projets de cession mis en suspens pendant la crise compte-tenu de la baisse des résultats.

Face à ces constats, la croissance externe a le vent en poupe pour nombre de PME. Cependant, sa mise en œuvre est difficile et requiert toujours autant d'attention et de patience. Trouver une entreprise à reprendre représente un long travail de réflexion et doit être avant tout l'aboutissement d'une stratégie.

Définir la stratégie de l'entreprise

La croissance externe n'est pas une fin en soi mais simplement un moyen d'atteindre des objectifs stratégiques. Il convient de procéder dans un premier temps à une analyse interne de son entreprise et d'identifier ses domaines d'activités stratégiques. La synthèse de ce portefeuille d'activités permet de fixer des objectifs globaux qui peuvent être divers et variés :

- augmentation des parts de marché,
- atteinte d'une taille critique vis-à-vis de clients ou fournisseurs,
- mise en œuvre d'un relais de croissance,
- diversification du risque client,
- installation sur de nouvelles zones de chalandises...

Les objectifs fixés doivent être mis en relation avec les moyens dont dispose l'entreprise afin de faire le constat sur l'avantage voire la nécessité de mener une opération de croissance externe.

Définir le profil de la cible recherchée

La détermination de la cible idéale

Plusieurs entreprises peuvent satisfaire les attentes du repreneur. Dans un premier temps il convient par conséquent de se concentrer sur « l'optimum », à savoir, le profil d'entreprise possédant la totalité des caractéristiques nécessaires à l'accomplissement des objectifs stratégiques.

Les caractéristiques de la cible peuvent résider dans sa taille, son activité, son portefeuille client, sa rentabilité, sa localisation, ses savoirs faire spécifiques, les brevets/licences qu'elle possède, etc.

Elles doivent faire l'objet d'une pondération en fonction des objectifs stratégiques déterminés afin de hiérarchiser les entreprises cibles qui devront être contactées en priorité.

La détermination des moyens du repreneur

Après avoir défini sa « cible idéale », le repreneur devra évaluer les moyens financiers (apport initial, capacité d'endettement,...) et humains (capacité managériale, gestion du changement, mise en œuvre des synergies...) disponibles pour la mise en œuvre du projet, ce qui limitera indéniablement le nombre de sociétés pouvant être contactées.

A la recherche de la cible idéale

Une fois le profil de cible et les moyens disponibles définis, la phase de recherche peut débuter.

Il existe habituellement deux manières de trouver des cibles correspondant au profil type. La première consiste à se mettre en position d'attente d'opportunités. Cette approche très passive réussit généralement grâce à un concours heureux de circonstances.

La seconde approche se veut proactive et consiste à répertorier les entreprises entrant dans les critères de choix établis lors de la définition du profil de la cible. Ce classement se fait généralement via des bases de données du type Diane, Société.com voire les fichiers de sociétés disponibles auprès des chambres de commerce et d'industrie.

Cette étape très chronophage est généralement confiée à des spécialistes intervenant dans le domaine de la reprise d'entreprises tels que les cabinets spécialisés ou les banques d'affaires.

En effet, les PME ne disposant pas dans la grande majorité des cas de service interne spécialisé, le temps consacré par les cadres dirigeants à l'opération de reprise et notamment à la recherche de cibles peut avoir des conséquences néfastes sur le fonctionnement de l'entreprise.

Approcher les vendeurs potentiels et les séduire

Provoquer un premier contact

L'approche du dirigeant de la cible sera différente selon que l'on connaît ou non ses intentions concernant la cession de son entreprise.

Une approche directe (appel téléphonique, demande de rendez-vous) pourra être mise en œuvre et constituera une démarche à privilégier en cas de quasi-certitude des intentions de cession du futur cédant.

A contrario, il conviendra d'opter pour des approches indirectes, pour provoquer un premier contact avec le dirigeant, ceci afin de cerner si ce dernier se trouve dans une perspective de cession. Ces approches indirectes s'exercent généralement par un intense travail de réseaux (clients, fournisseurs, sous-traitants, réseaux sociaux, etc.).

En cas de nécessité d'une grande confidentialité, notamment dans les situations de rachat d'une société concurrente, il est primordial de ne pas dévoiler trop tôt sa stratégie de croissance externe à des dirigeants qui n'auraient somme toute aucune volonté de vendre. Face à ces problématiques, les intermédiaires sont les interlocuteurs idéaux pour « avancer masqué ».

Quel que soit le type d'approche, le premier contact, qu'il soit pris par le dirigeant ou son conseil doit toujours avoir pour objectif de mesurer rapidement l'adéquation entre le projet d'acquisition et le projet du dirigeant de l'entreprise cible.

Opération séduction

Les dirigeants contactés n'étant pas systématiquement dans une perspective de cession, il est nécessaire d'être convaincant dès la première approche en proposant une fourchette de prix sérieuse et un projet stratégique solide. La crédibilité de l'offre de reprise sera essentielle, d'une part pour déclencher la décision de vendre du dirigeant, d'autre part pour se positionner comme repreneur privilégié aux yeux du cédant.

La croissance externe ne doit pas résulter d'une opportunité mais plutôt d'une vision stratégique à long terme. La recherche de cible nécessite une démarche structurée, construite et dynamique afin de ne laisser aucune place au hasard et de maximiser les chances de trouver l'entreprise idéale correspondant au profil recherché. Cette condition est indispensable à la réussite de l'opération de croissance externe mais également à la réalisation des objectifs stratégiques fixés.

Thomas FISCHER, Directeur de mission ACQ'CESS CONSEILS

7, rue des Corroyeurs

67 200 - STRASBOURG