

Vendeur, acquéreur ? Même énoncé de la problématique, perspective différente ! Vous êtes à la recherche d'une entreprise à acquérir, vous souhaitez céder votre entreprise ? Vous êtes faits pour vous entendre ! Et pour vous entendre au mieux, rappel de quelques règles de bon sens:

- Pour réaliser une transaction, il faut qu'il y ait un vendeur et un acheteur, et donc de s'accorder sur un prix.
- Quel est ce prix, d'un point de vue conceptuel ? Pour le cédant, la juste rémunération d'efforts de longues années, et/ou le capital dont il souhaite disposer pour se consacrer à de nouvelles activités. Notion éminemment fluctuante, assez tournée vers le passé, l'acquis, et souvent fortement chargée d'émotionnel.
- Pour l'acheteur, c'est un montant investi dans un outil de génération de cash qu'il se promet de développer et qui devra lui servir au moins la rémunération et le remboursement de son capital.
- Une vision donc résolument tournée vers l'avenir. Accessoirement, c'est un endroit où il va passer de nombreuses heures, et donc là aussi non dépourvu d'émotionnel.
- C'est aussi le résultat d'une analyse financière et économique qui fait intervenir des données qui ne sont pas que contenues dans la comptabilité.
- Donc des données chiffrées d'origine très diverses. A évaluer à l'aide de méthodes de valorisation, diverses, mais dont il est important de savoir qu'elles ne sont jamais absolues, qu'elles servent tout au plus de fourchette d'appréciation globale, et que le prix que vous êtes disposé à payer / à recevoir pourra être situé en dehors de la fourchette, en moins comme en plus.



Premières conclusions :

- Les problématiques du cédant et de l'acquéreur potentiel sont à ce stade très proches, tout en étant l'une plutôt orientée vers le passé, l'autre vers l'avenir.



- Les méthodes de valorisation existantes vous fournissent une fourchette d'estimation globale, parfois assez technique (ratios...), mais qui ne doivent pas constituer l'essentiel de votre démarche. Le calcul d'une valorisation est une opération « technique » à mener à bien, mais qui n'a valeur que d'indicateur général.
- Le cédant comme l'acquéreur ne négocient pas un instantané, mais le fruit d'un long développement historique, qui a structuré l'entreprise (organisation, compétences humaines, outils de management, parc industriel, technologie, respect de l'environnement, structure des clients, etc....) Autant de choses qui ne se créent pas en un jour, et qui peuvent constituer des facteurs de valorisation ou de dépréciation extrêmement importants (bien plus qu'une divergence quant à la valorisation des stocks par exemple), des

opportunités, comme des risques stratégiques rédhibitoires aux yeux d'un repreneur.

- La plupart de ces éléments de valeur constituent des actifs incorporels extracomptables qui apportent de la valeur à l'entreprise ou qui au contraire la pénalisent lourdement aux yeux d'un repreneur pertinent. L'écart de valorisation peut facilement atteindre 30 à 40% !
- Vous, cédant, avez donc tout intérêt à préparer au moins 4 ou 5 ans à l'avance la transmission de l'entreprise en maximisant ces éléments de valeur incorporels. Et vous acquéreur, devez porter avant l'acquisition un regard acéré sur l'état de ces éléments de valeurs, en identifier les faiblesses qui feront baisser le prix, apprécier à leur juste valeur les éléments de qualité, et valider les opportunités qui vont vous apporter de la croissance de valeur une fois l'entreprise acquise.



Pour le cédant : Comment préparer et vous assurer au mieux de la valorisation de votre entreprise?

- La solution tient quasiment en une phrase : **préparez suffisamment longtemps à l'avance votre démarche et regardez votre entreprise avec les yeux d'un acheteur potentiel !** Et vous allez identifier des opportunités connues mais jusqu'à présent négligées, des lacunes dont vous êtes conscient, mais que vous n'avez pas comblées... Par exemple des clients « ambassadeurs » que vous n'exploitez pas à leur juste valeur marketing, un cross selling de produit déficient, un client trop important et mal contrôlé, une certaine dérive des coûts, une problématique homme-clé (vous peut-être ?) non résolue et qui inquiètera un acheteur, un pacte d'actionnaires difficile à dénouer...
- Pour identifier au mieux l'ensemble de ces éléments et leur apporter une solution

pertinente, vous avez tout intérêt à procéder méthodiquement en faisant effectuer un **audit stratégique de votre entreprise** : cet audit relève systématiquement les points de faiblesse, les organise par priorité décroissante, propose des solutions pour combler les lacunes les plus criantes, établit un calendrier d'action jusqu'à la date prévue de cession.

- **L'audit stratégique de votre entreprise permet de créer des suppléments de valeur et d'y inclure en les optimisant de nombreux points extracomptables qui augmentent la valeur de votre bien.**
- D'autres tâches demanderaient des actions plus lourdes, incompatibles avec les moyens à mettre en œuvre ou le calendrier. Elles seront organisées **en perspectives de développements futurs** qui montreront à l'acquéreur que votre entreprise a encore du potentiel qu'il suffit de faire jouer. Ces points peuvent varier selon les acheteurs potentiels : exemple : un investisseur financier voudra probablement maximiser la rentabilité et de la croissance.
- Pour cet ensemble de **tâches à réaliser en amont de la cession**, nous vous apportons la méthodologie adaptée, l'expérience de plusieurs années d'expérience, des outils taillés sur mesure pour la PME.
- Nous vous accompagnons ensuite dans la recherche d'acquéreurs potentiels, en toute confidentialité et avec une méthodologie éprouvée. Nous menons les premiers entretiens et argumentons la valeur de votre entreprise vis-à-vis de nos interlocuteurs potentiels.
- Nous vous accompagnons enfin dans la phase finale de la négociation en ajustant les critères de prix, en envisageant les modalités pratiques et le calendrier de transmission des informations, des pouvoirs, de la propriété, les différentes clauses de sauvegarde.



Pour l'acquéreur : comment identifier les zones de faiblesse et les opportunités de développement, et exploiter ces opportunités au mieux ?

- Avant l'acquisition, vous allez mener quasiment la même démarche que le cédant : identifier les zones de risques, les opportunités non encore exploitées à ce jour. Vous aurez certes moins de temps et peut-être d'éléments pour juger, mais vous disposez en revanche d'un regard neuf, de votre propre expérience. Vous devez procéder de manière extrêmement méthodique et balayer en largeur et en profondeur toutes les zones de risque et d'opportunités. Par exemple : structure du fichier client, qualité des données, taux de prospection au cours des derniers mois, écart-types des consommations, des densités de clients, par secteur, par type de client... Vous

Pourquoi un accompagnement extérieur au moment de la reprise ?

Vous êtes face à un projet lourd, multidisciplinaire, progressif, et qui doit néanmoins être opérationnel assez rapidement. Pour vous, il est de surcroît essentiel, c'est souvent le projet d'une vie. Classiquement, ce type de projet au sein d'une entreprise requiert, surtout en phase de définition, de formalisation et de démarrage des compétences larges, pluridisciplinaires et un investissement temps conséquent. Particulièrement en PME, tout spécialement en phase de reprise, il est fortement chronophage et sollicite le temps du dirigeant au delà de ce que celui-ci peut y consacrer. Dans ce contexte, nous nous proposons de vous apporter:

- De la méthodologie de développement adaptée à la PME, combinant au mieux les finalités du dirigeant et les forces de l'entreprise.
- Une vision extérieure sans concession.
- Un rythme soutenu imprimé au déploiement des plans d'action : nous ne sommes pas phagocytés par l'opérationnel.
- Des gains de temps.
- De l'apport de compétences.
- Une multidisciplinarité certaine.
- De la capacité supplémentaire de production.

Envie d'en savoir plus ?

Nous vous invitons à un entretien stratégique personnalisé de 2 heures, sans aucun engagement de votre part, gratuit et en toute confidentialité. Nous vous aurons fait remplir au préalable une grille d'analyse de votre entreprise qui nous permettra de cibler directement la discussion sur les points essentiels. N'hésitez pas à prendre contact avec Emmanuel Bonnet (06 82 90 75 63), emmanuel.bonnet@performactions.fr ou sur www.performactions.fr

faites l'analyse dans le cadre de l'entreprise cible mais aussi en liaison avec les entreprises que vous possédez déjà.

- **Toujours avant l'acquisition, vous devez pouvoir construire une valorisation de l'entreprise en liaison étroite avec son potentiel de développement.** Il est certainement intéressant de faire la valorisation « par le haut » (telle valorisation → quel taux de croissance et de rentabilité pour la financer) et « par le bas » (estimation du taux de croissance et de rentabilité qui débouche sur une valorisation).
- **Vous rassemblez ensuite l'ensemble de ces éléments dans un business plan formalisé.** Celui-ci est beaucoup plus la description avec des mots de votre stratégie de développement que des alignements mécaniques de comptes d'exploitation. Il les inclut bien évidemment, avec votre plan de financement, les prévisions de trésorerie, etc. Mais vous y décrivez en détail votre modèle économique, votre processus de vente, les cibles clientèles, leur quantification en nombre de suspects, des taux de transformation de CA moyen, etc. Vous y ajoutez les stratégies marketing, les besoins en compétences humaines, en systèmes... et vous établissez un calendrier de déploiement. Ce serait une erreur de procéder à une acquisition sans avoir un tant soit peu formalisé un business plan fouillé.
- **Nous vous apportons ici les outils méthodologiques et une expertise dans le maniement de ce genre d'outils, alliés à une bonne connaissance de très nombreux secteurs économiques.**
- **Après l'acquisition, vous allez mettre en œuvre les stratégies prévues dans le business plan.** Vous allez certainement être fortement sollicité par le quotidien, et il vous appartient de conserver la hauteur de vues ... et le temps nécessaires à votre action.
- **Vous allez devoir impérativement respecter un calendrier serré, pour faire face aux attentes de vos équipes, de vos clients, des impératifs de**

trésorerie ... et pour bénéficier au maximum de « l'état de grâce ».

- **Nous vous accompagnons dans le déploiement des plans d'actions opérationnels** : commercial, marketing, humain (adhésion / appropriation /

motivation des équipes, typologie et déploiement des compétences), systèmes d'information... Nous vous apportons un regard extérieur sans concession.

En conclusion : les étapes clés de la démarche :

- **Pour le cédant** : se livrer à un audit stratégique, mettre en perspective les potentiels de développement selon les profils des acheteurs potentiels. Une opération qui exige du temps, de la méthode, une gestion rigoureuse des priorités.
- **Pour l'acquéreur** :
 - avant l'acquisition : se livrer à une analyse fouillée des risques et opportunités de la cible, des synergies éventuelles avec ses propres entreprises, et construire un business plan multidisciplinaire ou le compte d'exploitation n'est qu'une résultante des options stratégiques.
 - Après l'acquisition : conserver la ligne stratégique, déployer les plans d'actions opérationnels, dans le respect impératif des délais.
- **Dans tous les cas de figure**, nous recommandons vivement de vous faire accompagner dans la durée pour réaliser une opération de cession ou d'acquisition. L'investissement consenti se retrouve dans 95% des cas dans l'appréciation de la valeur de l'entreprise à céder et dans la révélation du potentiel exact des risques et opportunités de la cible.

Le dirigeant, Emmanuel Bonnet

Né en 1960, diplômé de HEC et titulaire d'une licence d'allemand. Il a réalisé une grande partie de sa carrière dans des postes de responsable de



filiale commerciale de groupes internationaux et de grosses PME d'origine étrangère, allemandes le plus souvent. A plusieurs reprises, il a créé les activités commerciales sur le territoire français. Il a encadré des équipes de vente multiples et a développé et mis en place les systèmes

d'accompagnement de leurs activités.

En début de parcours professionnel, des postes de contrôleur de gestion et de directeur financier lui ont donné une forte sensibilité aux chiffres.

Depuis 2009, il apporte son expertise aux PME industrielles et commerciales qui souhaitent doper leurs ventes. Il intervient aussi bien auprès de PME déjà présentes sur le marché qui recherchent une croissance durable et soutenue de leur chiffre d'affaires qu'auprès d'entreprises attirées par le marché français et qui souhaitent s'y implanter en optimisant leurs modes de prospection et de distribution. Le fait d'être à la fois bilingue et biculturel allemand lui donne ici des avantages non négligeables.

La société : Performations Sarl, 12 quai Koch F 67000 STRASBOURG / 11 rue des colonnes du Trône F 75012 PARIS

Courriel: contact@performations.fr
Téléphone: +33 6 82 90 75 63
www.performations.fr

