

## FICHE PRATIQUE

# GUIDE DE LA CROISSANCE EXTERNE

Pour choisir sa cible il faut se concentrer sur plusieurs critères, leur choix aura peut-être un impact sur votre structure actuelle. Il faut tenir compte de l'activité, du marché, la taille de l'entreprise considérée ou encore sa localisation géographique...

Soyez bien au clair sur la nature de la cible qui doit s'inscrire dans votre stratégie de développement.

## **I- ALLIANCE OU CROISSANCE EXTERNE ?**

L'alliance permet des associations entre entreprises sans aller jusqu'au rachat. Y avez-vous pensé ? Une rapide comparaison entre alliance et croissance externe s'impose.

### Alliance

Une alliance est la mise en commun de moyens par plusieurs entités, pour une durée à convenir, afin de mettre en oeuvre un projet. Sa formalisation peut prendre plusieurs formes (GIE ou groupement d'intérêt économique, consortium... ). C'est une réponse sur mesure, au cas par cas, à la situation en présence.

#### **Avantages :**

- les différentes entités restent indépendantes,
- l'impact financier est limité,
- l'adaptabilité et la souplesse de mise en oeuvre sont appréciables,
- le processus est réversible avec un impact limité sur les entités initiales en cas d'échec.

#### **Inconvénients :**

- chaque partie doit jouer le jeu équitablement,
- l'initiateur ne sera pas forcément le seul maître à bord pour le projet,
- il faut prendre en compte la nécessité d'une préparation très soignée et parfois longue du cahier des charges, afin d'établir non seulement les règles de fonctionnement mais aussi les conditions de la mise en oeuvre du projet et bien sûr ce qui concerne sa propriété,
- les règles de fonctionnement doivent être très bien établies.

### Croissance externe

C'est le développement d'une entreprise par rachat d'une autre.

#### **Avantages :**

- une fois l'opération effectuée, il n'y a pas besoin de composer avec d'autres,
- l'acheteur est le seul responsable du nouvel ensemble, il en a la maîtrise,
- en cas de réussite, la croissance externe peut être génératrice de plus de richesse...

### **Inconvénients :**

- une croissance externe impacte fortement les deux entités juridiques concernées, et ce, bien au-delà de la date du rachat,
- les impacts humains et organisationnels sont conséquents,
- l'impact financier est important,

Une croissance externe ratée coûte très cher...

### **Conclusion**

En fonction du projet, de son origine, de la motivation de son porteur et de la stratégie de l'entreprise initiatrice, la réponse à cette question peut être rapidement tranchée.

Quand la cible est une entreprise à vendre, la question ne se pose pas !

Néanmoins, dans certaines situations, une réflexion approfondie de la situation s'impose : la solution à votre projet passe-t-elle par un rachat ? Prenez le temps de mettre toutes les cartes sur table et de peser les enjeux !

## **II- Préparer sa croissance externe**

### **Minimiser les risques**

#### **Se renseigner, vérifier**

Prévenez les risques encourus par les entités concernées, à commencer par votre entreprise.

La croissance externe est un acte de gestion qui a un impact sur plusieurs entités. Si elle échoue, ce sont toutes les entités concernées qui en subissent les conséquences et le paient toujours très cher.

Il n'y a donc pas de place pour l'improvisation : une fois le projet de croissance externe décidé, une vérification préalable de l'état de marche de votre entreprise et de sa capacité à porter le projet est vivement conseillée, notamment si c'est votre première opération de ce type.

#### **Prendre soin de bien s'entourer**

Entourez-vous des compétences extérieures appropriées.

Conseil en stratégie, expert-comptable, avocat, banquiers, commissaire aux comptes, et autres spécialistes : mettez-les à contribution. Leur expertise vous sera précieuse : le retour sur investissement de leurs prestations sera rapide.

### **L'impact sur son entreprise**

Outre les critères de la cible, le rachat d'une autre entreprise aura des conséquences sur l'organisation de votre entreprise.

#### **Associez à l'opération vos proches collaborateurs le plus tôt possible**

Ils seront mis à contribution tôt ou tard, ce qui demandera un effort supplémentaire de leur part non seulement durant la recherche de la cible, les audits, la négociation, mais aussi durant les 2 ou 3 années qui vont suivre.

Dans ce cas, le fait d'associer le plus tôt possible un cercle restreint de collaborateurs (équipe pluridisciplinaire de préférence), pourra faciliter le déroulement de la suite des opérations, aussi bien pour eux que pour vous.

Par ailleurs, prévoyez-vous un de demander à l'un d'eux de glisser vers l'entreprise-cible ? Si oui, lequel ? Est-il au courant ? Comment envisagez-vous son remplacement ?

### **Temps à consacrer à cette opération (avant, pendant et après)**

Ne le sous-estimez pas.

Lorsqu'une opportunité se présente, vous devez pouvoir réagir vite. Jusqu'à la mise sur les rails de la cible, c'est-à-dire deux à trois ans après le rachat, l'opération peut mobiliser jusqu'à 30 % du temps du dirigeant.

### **Communication vers vos salariés**

La communication interne sur le rachat d'une entreprise est à manier avec beaucoup de précaution. En effet, l'annonce d'une opération de croissance externe fait souvent peur aux salariés de la maison-mère (crainte de licenciements, de mutation géographique, de mutation professionnelle...).

Vous devez rester maître de la communication vers vos salariés (A quel moment leur en parler ? Quel degré d'information donner ? Etc.).

Pratique la plus répandue : il est dans l'intérêt de chacune des deux entités que la confidentialité sur le projet et les négociations soit maintenue le plus longtemps possible, idéalement jusqu'à la signature de l'acte de rachat.

Les avis divergent à ce sujet et une fois encore, il n'y a pas LA BONNE METHODE. Faites preuve de pragmatisme et de bon sens !

Sachez aussi capter leurs inquiétudes et les rassurer.

### **Les systèmes d'information**

Comment seront gérés les flux d'information entre les unités ?

Il est indispensable d'avoir rapidement une circulation satisfaisante des informations entre les différentes unités.

C'est aussi bien une question d'équipements informatiques que de nouvelle organisation et de mode d'intégration de la cible.

Il peut être très pertinent d'associer votre responsable de l'informatique et/ou des systèmes d'information le plus tôt possible dans la réflexion sur le projet.

## Conclusion

C'est à vous de bien prendre en compte les impacts possibles de l'opération de croissance externe sur votre entreprise et d'évaluer si votre organisation actuelle peut vous permettre de porter le projet ou bien si des ajustements sont à prévoir. Auquel cas, mieux vaut y procéder avant de vous lancer, si vous en avez le temps. Une fois le rachat effectué, vous aurez d'autres ajustements à faire, cela fera beaucoup. Etalez dans le temps et anticipez ce que vous pouvez !

## Quelle organisation juridique ?

La question à se poser est de savoir si l'on absorbe la cible ou si l'on fait cohabiter les deux entreprises ?

La réponse à cette question est complexe mais cruciale pour la préparation du rachat, la façon dont vous allez l'organiser et le développement ultérieur des entreprises.

- Absorption de l'entreprise achetée ?
- Conservation de deux entités distinctes ? Rattachées ou non à la même holding ?

Ce sujet a des incidences économiques, fiscales et organisationnelles : entourez-vous de conseillers (experts-comptables, conseils en stratégie, fiscalistes, avocats...) pour vous aider à y répondre.

## Avez-vous les moyens financiers suffisants ?

C'est une opération coûteuse, sachez-le. Pour une opération de croissance externe, le coût d'acquisition réel est toujours nettement supérieur au prix apparent.

Une opération de croissance externe va continuer de peser sur la maison-mère pendant au moins 2 ou 3 ans après l'achat (temps dirigeant et collaborateurs, déplacements, harmonisation des systèmes d'information, formation...). Son cash-flow le permet-il ?

Les spécialistes sont unanimes : il est indispensable d'être en excellente santé financière pour mener à bien une opération de croissance externe.

- Votre entreprise présente-t-elle une situation financière favorable ?
- Comment envisagez-vous procéder ?
- Utiliser vos liquidités pour financer la reprise ?
- Emprunter auprès des banques ?
- Faire entrer de nouveaux actionnaires dans votre capital pour pouvoir financer votre croissance ?
- Avez-vous interrogé vos partenaires financiers habituels ? Avez-vous leur aval de principe ?
- Avez-vous identifié de nouveaux partenaires susceptibles d'intervenir en complémentarité ?

Il ne faut pas aller plus loin si l'aspect financier n'est pas sécurisé.