

## LA CROISSANCE EXTERNE

## Une autre façon de grandir...

Faut pas s'en cacher, la transmission est désormais un business à part entière. De manière neutre, transversale et indépendante, la Chambre de commerce y joue un rôle d'agent-relais, favorisant la recherche des uns et la cession des autres. Et oui...

Interface au sein d'un mécanisme dont l'essor est annoncé, la Chambre est donc un témoin privilégié de l'une des étapes capitales de la vie des entreprises. S'y côtoient de beaux dossiers et d'autres plus délicats... Et des perles aussi !

#### 7.445 entreprises à transmettre dans les 10 ans !

Au fil des années, le marché de la transmission évolue. Au-delà des qualités intrinsèques du bien, l'offre et la demande régissent également la valeur des échanges. D'une part, l'âge des patrons qui augmente fait grimper le nombre des biens à céder. D'autre part, la crise économique qui couve pousse certaines entreprises fragiles à s'adjoindre le concours d'un repreneur aux reins solides. Au niveau de la province, on estime que près de 7.500 entreprises seront à remettre d'ici 10 ans... en grande partie pour cause de départ à la retraite.

#### Croissance externe : opportunité intéressante

La faiblesse des taux en matière de placement et de crédit n'est toutefois pas sans éveiller l'attention des patrons dont l'entreprise affiche un solide bilan. Pour grandir, l'une des pistes pour ces entreprises est de se tourner vers une croissance externe. C'est-à-dire racheter tout ou partie d'une entreprise complémentaire, concurrente ou active dans un autre secteur d'activités pour se développer. C'est le moment, parce que le processus n'est pas encore trop couru ! Dans les milieux bancaires, et plus spé-

cialement d'ailleurs au niveau des placements, certains conseillers n'hésitent pas à dire qu'il faut toujours avoir un coup d'avance pour être le meilleur.

#### Bonnes affaires possibles

Bon, le rachat d'une PME ne s'apparente nullement à l'achat d'une action d'une entreprise cotée en bourse. Cela étant, certains facteurs influencent les valorisations de la même manière. On connaît les incertitudes du marché, on connaît les risques qui y sont liés... En tant qu'entrepreneurs, vous savez tous qu'on ne gagne rien sans prendre des risques. Et pour ce faire, il faut parfois accepter d'aller à contre-courant. Si moins d'acheteurs se présentent sur le marché alors que l'offre augmente ou, du moins, reste constante, les prix ont tendance à diminuer. Si, pour une entreprise, le nombre d'acheteurs potentiels diminue, et si les cash-flows sont en baisse, il devient intéressant d'envisager l'achat à des conditions financières très favorables... Et oui, le malheur des uns fait le bonheur des autres, c'est ainsi. Le tout étant, bien sûr, d'avoir en poche un projet probant pour retrouver la croissance.

#### Des avantages certains...

Les faits sont prouvés, une croissance externe permet généralement une augmentation plus rapide de la rentabilité et des parts de marché. L'ambition de tout entrepreneur dans cette démarche est d'ailleurs souvent de se positionner, à terme, en tant que leader sur son marché.

Et peu importe la taille dudit marché! Car le rachat permet dans bien des cas d'atteindre une taille critique permettant à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle, que ce soit parlant des achats (volumes plus importants) ou sur le plan purement administratif (mise en commun des fonctions support)... Si les compétences techniques nécessaires seront acquises plus rapidement via les salariés de la cible, il faudra cependant être attentif à informer les différents collaborateurs et les rassurer quant à leur rôle futur. Des doublons de poste pourraient en effet se présenter. Le maintien d'hommes-clés dans l'entreprise rachetée sera un des éléments primordiaux pour le succès de la reprise. Une politique RH réfléchie est donc nécessaire.

#### Et des risques à éviter !

En ce qui concerne la clientèle, des risques existent. Ils sont d'autant plus importants que l'entreprise-cible est dépendante de l'un ou l'autre client important. Une stratégie «post-reprise» d'approche des clients devra être mise au point rapidement. Enfin, un des facteurs qui devra également influencer la décision du chef d'entreprise acquéreur concerne l'équipe dirigeante. Il est en effet le plus souvent impossible pour un patron d'assumer seul toutes les tâches liées à la gestion d'une nouvelle entité. Le patron devra au préalable s'être entouré d'un «pool» de confiance. Si chaque acquisition est unique et si les niveaux d'intégration peuvent être très différents, il est néanmoins capital que l'organisation post-reprise soit bien pensée!

### Processus

Au niveau du processus, il s'agit avant tout de détecter une cible intéressante via ses relations, partenaires commerciaux, cabinets spécialisés... Après une première rencontre avec les actionnaires de la société qui semble recueillir toutes les faveurs, la balle est généralement dans le camp du cédant qui doit constituer un dossier de valorisation complet. La suite logique en cas d'intérêt débouche sur une lettre d'intention qui précédera la due diligence (audits financiers, fiscaux, sociaux, environnementaux... complets de la société). Une fois ces vérifications effectuées, une convention de reprise sera signée, en spécifiant le prix, les modalités et les responsabilités de chacune des parties.

### Pensez à faire appel à la Chambre de commerce

Nous l'avons vu ensemble, si la croissance externe offre de nombreux avantages, elle doit être réfléchie et s'inscrire dans une stratégie globale cohérente pour l'entreprise. Face à de tels projets, l'important est avant tout de prendre le recul nécessaire pour réfléchir à l'impact que pourrait avoir la reprise sur votre outil et votre vie de patron. Ces derniers mois, nous avons reçu plusieurs demandes de patrons désireux d'analyser des projets de reprise qu'ils avaient sélectionnés parmi un panel de partenaires, concurrents et fournisseurs... Les rendez-vous avec ces patrons (qui se reconnaîtront probablement) nous ont, dans certains cas permis, d'écarter des projets de reprise qui paraissaient de prime abord

intéressants. Par manque de compatibilité, de temps, de retour sur investissement ou encore par «excès de risques», le choix a été posé de manière neutre et objective. Dans d'autres cas, les projets de reprise ont abouti, ou sont toujours en cours. Les rendez-vous nous ont cependant permis d'attirer l'attention des patrons sur certains risques à ne pas prendre. Si l'aventure vous tente, pensez donc à contacter la Chambre de commerce qui vous donnera gratuitement, et en toute confidentialité, un premier avis sur la question. ■

 **Plus d'infos**  
Service d'accompagnement  
financier et transmission  
Benoît Lescrenier  
061 29 30 47  
benoit.lescrenier@ccilb.be