

# L'ACQUISITION D'UNE SOCIÉTÉ EN ALLEMAGNE

*par Gilles Untereiner,  
CEO, ACCT- International*



## 1. VOLUMES DES TRANSACTIONS ET RÉALITÉ DU MARCHÉ DU M&A

Contrairement à ce qui se passe aux USA et en Grande-Bretagne où les rapprochements d'entreprises sont pratiques courantes, le M&A n'a connu qu'un début tardif et timide en Allemagne.

Comme par ailleurs, l'Allemagne est très sollicitée en sa qualité de premier débouché européen, le marché est donc régi par les vendeurs qui sont en position de force.

Le tissu industriel allemand étant convoité par les acquéreurs potentiels du monde entier, il appartient généralement au vendeur de déterminer les conditions financières et les pratiques de la transaction. Le vendeur est en position de force, c'est lui qui définit les règles du jeu et le prix.

Les cibles étant rares, il faut non seulement engager une démarche d'approche performante pour avoir ses chances, mais aussi prévoir des valorisations moyennes supérieures à celles que l'on connaît en France.

La motivation des cédants est bien évidemment financière, il s'agit de valoriser ses actifs. Mais un entrepreneur allemand est avant tout un Allemand, donc un individu de nature fortement communautaire qui, naturellement, va être

enclin à prendre en compte les intérêts de ses collaborateurs.

En Allemagne l'entrepreneur est un héros et il s'accroche à ses lauriers. Familienunternehmen sind das Lebenswerk des Verkäufers: l'entreprise familiale est « l'œuvre de la vie » du vendeur.

On ne vend que si on n'a pas trouvé d'autre solution. Vendre est un quasi constat d'échec.

Par voie de conséquence, lorsqu'il y a cession, l'entreprise n'est pas désintégréable et aliénable à souhait et on ne peut généralement aborder les propriétaires en leur proposant un simple deal financier.

Les considérations de pérennité seront souvent déterminantes. Proposer une buy and build strategy : il y a là un réel humanisme d'entreprise.

## 2. DÉFINITION DE LA CIBLE, SCREENING, APPROCHE ET NÉGOCIATION

Le marché n'est pas caractérisé par l'existence d'un Deal flow conséquent comme cela se passe en France.

Le nombre de mandats vendeurs est relativement restreint ce qui fait que en général il faut développer une démarche proactive c'est-à-dire une approche directe de cibles potentielles.

### A) L'ACTIVITÉ DE LA CIBLE / CONCURRENCE OU COMPLEMENTARITÉ

L'instinct communautaire allemand fait que si on touche à l'entreprise dans une perspective de down sizing ou simplement de restructuration fonctionnelle, on entre dans une situation très dangereuse. On court le risque de grippe, voire même de démission de la part des éléments performants de l'entreprise, ce qui serait dramatique compte tenu de la spécialisation / cloisonnement.

Ceci implique une complémentarité absolue pour garantir des synergies.

### B) LES MARCHÉS

Sans synergie commerciale, il est rare que des opérations de partenariat ou de croissance externe réussissent. Il faut généralement viser une compatibilité commerciale totale, car compte tenu de la logique de spécialisation des sociétés allemandes, il est difficile de les réorienter sur des cibles nouvelles. Il importe que la cible soit véritablement introduite auprès de la clientèle finale que l'on veut adresser.

### C) SANTÉ DES ENTREPRISES

Lorsque l'on aborde un marché étranger, la finalité première est l'accès au marché. Il ne s'agit pas de privilégier le « bon coup » financier par rapport aux enjeux commerciaux. On évitera donc de vouloir reprendre une entreprise en déconfiture, car on ne peut que difficilement imaginer pouvoir remettre à flots une structure exogène dans un marché aussi différent, alors que les ressources humaines autochtones n'y sont pas parvenues. La quasi-totalité des tentatives de ce type a échoué.

#### *Argumentation à développer par l'acheteur potentiel*

##### *Argumentation à l'égard du vendeur*

L'entrepreneur ne cherchera pas à faire une simple affaire, à réaliser un simple deal financier. L'acquéreur devra, outre la stricte offre financière, donner des garanties quant à la pérennité de la structure, le maintien de l'emploi pendant une certaine période et éventuellement la conservation du nom de la société, etc... Il est donc nécessaire, pour le repreneur, de garantir que l'on ne sera pas un « job killer », qu'on ne veut pas simplement faire du « dépeçage », de la vente par appartement ou du cherry picking.

Il faut rassurer en affichant des synergies et en démontrant a priori que l'on sera un acteur de développement.

##### *Argumentation à l'égard des cadres clés*

Parallèlement aux motivations du cédant, il importe également de prendre en compte ceux des hommes clés.

D'une part, en raison du fait que dans l'univers collégial qu'est une entreprise allemande, il y a de fortes chances pour que le cédant associe ses principaux cadres à la réflexion.

Et d'autre part, parce qu'en Allemagne il n'y a quasiment pas de chômage et qu'il y a pénurie de cadres de bon niveau. Dès lors que leur univers devient précaire et que la structure économique sur laquelle ils ont souvent misé une bonne partie de leur carrière devient incertaine, les hommes clés ont vite fait de « quitter le navire » et ce, le cas échéant, dans le cadre d'essaimages collectifs. Les meilleurs sont la plupart du temps les premiers à quitter l'entreprise devenue incertaine, soit pour un concurrent, soit pour créer leur propre affaire en emportant une partie du fonds de commerce, générant ainsi une concurrence accrue.

### D) AIDA - MESSAGE A CONSTRUIRE

Dans la double perspective de rassurer à la fois les cédants/actionnaires et les cédés/management, il faut rassurer quant à ses intentions relativement à la pérennité de l'entreprise.

Il faut, répétons-le, proposer une BUY & BUILD STRATEGY c'est-à-dire un projet de développement pour l'entreprise cible.

Le ciment ne doit pas être que capitalistique mais reposer sur des apports marchés et métiers

Les Allemands sont des gens directs et apprécient que l'on ne tourne pas autour du pot inutilement « den Brei herumrühren », mais que l'on aille à l'essentiel « zum Ziel kommen » : aussi, faut-il être relativement clair dans ses propositions et constituer un argumentaire à l'instar du schéma mnémotechnique « AIDA » utilisé en approche commerciale classique, en structurant sa réflexion chronologiquement sur l'axe :

**Attention** : se vendre : je suis - se rendre attractif voire désirable. Présenter ses plus, ses excellences ...

**Désir** : Apports :

- mes marchés : cross selling – 1+1 = 2
- des ressources commerciales pour élargir sa base de clientèle
- mes excellences industrielles : up selling – 1+1 = 3 des ressources industrielles pour
  - fidéliser les clients existants par une capacité de prestation élargie
  - gagner de nouveaux clients par le développement de nouveaux produits par les savoir-faire conjugués

- des ressources financières pour le développement et la consolidation

**Action :** le périmètre de rapprochement possible. Sur ce plan engager une approche œcuménique.

Même si l'option fondamentale est de racheter, arrêter une proposition ouverte / non offensive offrant de multiples alternatives et une progressivité de la prise de contrôle.

### 3. ÉTAPES DE NÉGOCIATION ET DÉCODAGE DES SIGNAUX D'INTÉRÊT

En Allemagne le solliciteur doit non pas questionner la cible qu'il approche aux fins de connaître ses motivations, mais doit bien au contraire immédiatement afficher ses propres positions et options de partenariat.

Une négociation en bonne et due forme procède de 4 étapes :

- 1 Fit stratégique : 1<sup>o</sup> rencontre, en Allemagne. Il s'agit de vérifier si les parties ont une vision et des ambitions cohérentes et convergentes de même que de s'assurer de la compatibilité humaine, (die Chemie muss stimmen)
- 2 Fit organisationnel : 2<sup>o</sup> rencontre (en France).

Les Allemands sont essentiellement des techniciens et s'intéressent la plupart du temps d'abord à la dimension industrielle. Il est important de satisfaire ce besoin avant de vouloir avancer plus avant.

Il s'agit de vérifier si on a une approche compatible en termes de process de sorte à garantir une réelle capacité d'intégration.

- 3a Fit financier et opérationnel – après les 2 étapes précédentes

### 4. AUDITS DU MANAGEMENT ET COMMERCIAL

Synergies, dysfonctionnements et risques porteurs de confrontation doivent théoriquement être déjà appréhendés lors de la négociation.

Point n'est besoin d'évoquer en détail ici les audits de gestion.

Quelques points de vigilance particuliers :

#### A) AUDIT DU MANAGEMENT

Il faut se départir de l'empreinte de la mentalité anglo-saxonne selon laquelle le dirigeant d'aujourd'hui est néces-

sairement au mieux, l'empêcheur de tourner en rond, au pire, l'ennemi de demain.

Il s'agira ici, non pas de rechercher des hommes charismatiques capables de donner un coup de collier exceptionnel, mais de recenser un staff complet permettant à l'entité reprise de fonctionner.

#### B) AUDIT COMMERCIAL

Bien que les Allemands soient champions du monde de l'exportation, leurs performances ne sont pas dues particulièrement à leur qualité de commerçant.

Les commerciaux allemands sont plutôt éleveurs que chasseurs. Ils sont, souvent, hyper spécialisés, ce sont des « Produktmanager » compétents pour leur seule ligne de produit.

Aspect positif : ils sont excellents dans le suivi d'affaires. Une fois qu'un projet a été identifié, ils seront assidus, soucieux à la fois de son élaboration et de son exécution, ce qui génère une relation forte avec les clients.

Aspect négatif : ils ne font que peu de développement commercial et auront une encore plus faible propension à engager un développement commercial actif en vue de la commercialisation des gammes nouvelles.

Les commerciaux allemands n'apprécient guère la dynamique créatrice de la vente, à tel point que la prospection s'appelle la « Kaltakquise » (Approche froide) ; comme il faut malgré tout générer de nouveaux clients, il faut compenser le côté réticent de leur prospection par un intense investissement en marketing. On réalisera des prospectus précis et exhaustifs, on assurera de la communication presse tant à titre de communication onéreuse qu'en relation presse et on participera à tous les salons du secteur. Il s'agit de générer des contacts, de sorte que le commercial puisse aller voir le prospect avec le confort intellectuel d'une demande concrète, ce qui lui permettra de déployer, non pas sa science du questionnement pour déceler les motivations du client, mais, au contraire, d'argumenter stricto sensu sur le type de produit qu'il imagine pertinent pour le prospect.

Il s'agit non point d'une vente « orientée client » mais d'une vente « orientée produit ».

\*\*\*

*Extrait de Allemagne – Stratégie, vente et management. Gilles Untereimer - Editions Maxima. Disponible à la Fnac.*