

ENTREPRISES FAMILIALES : COMMENT BIEN PRÉPARER SES CROISSANCES EXTERNES ?

*par Guillaume Hoppenot, Responsable de Mission, Pôle Acquisition et Croissance,
In Extenso Finance & Transmission,
en collaboration avec Romain Chevillard, Coach – Conseiller en gouvernance,
Deloitte Family*



Guillaume Hoppenot



Romain Chevillard

L'élaboration d'une stratégie d'acquisition est indispensable avant d'envisager une démarche de croissance externe. Elle est au moins aussi importante que sa mise en œuvre ou que la gestion de l'intégration de l'entreprise acquise.

Trop souvent éludée par les entreprises familiales, cette étape clef d'élaboration d'une stratégie de croissance externe, étape « critique », permet d'éviter certains écueils potentiellement préjudiciables à la santé de l'acquéreur et

de réfléchir de manière globale à la stratégie d'entreprise. Quelles questions les entreprises familiales doivent-elles se poser ? Quelles approches mettre en place pour maximiser ses chances de réaliser une « bonne acquisition » ?

ALIGNER LES INTÉRÊTS DES ACTIONNAIRES ET DU MANAGEMENT

La première étape est d'aligner les actionnaires et le management sur les intérêts que présente l'opération de croissance externe. Cet exercice favorise :

- i) l'élaboration d'une stratégie globale dans laquelle la croissance externe peut prendre une part prépondérante,
- ii) et la validation en amont de la pertinence d'une éventuelle opération d'acquisition.

Cette démarche permet donc un gain de temps considérable lors des négociations de rachat d'entreprise. Or, le timing des opérations et la réactivité aux opportunités sont décisifs dans le cadre de ces processus.

Il est également recommandé aux entreprises familiales de constituer une équipe projet interne, qui sera impliquée à chaque étape. De même, il est nécessaire d'organiser des points réguliers avec tous les actionnaires pour échanger sur l'avancement des projets. L'organisation familiale permet généralement une plus grande souplesse et une plus grande réactivité. Pour autant, ces entreprises doivent s'appliquer à suivre un plan validé collégialement par la famille et, le cas échéant, les parties-prenantes. Rappelons à cet égard que 60 % des acquisitions ne créent pas de valeur pour les actionnaires. Le temps et l'énergie consacrés à ce type de projet sont donc tout à fait nécessaires et justifiés.

Les entreprises familiales disposent d'un avantage d'importance sur les acteurs du marché : elles peuvent revendiquer une histoire. Quelle est-elle ? Quelles sont ses valeurs ? Quelles sont les raisons du succès familial ? Quelle place l'entreprise en passe d'être acquise aura-t-elle dans cette histoire familiale ? Y-a-t-il des possibilités d'associations ? Autant de questions préparées en amont qui sont de véritables avantages face à la concurrence.

DÉFINIR SA STRATÉGIE ET SON PLAN D'ACTION EN AMONT

Avant de s'orienter vers une stratégie de croissance externe, les entreprises familiales doivent penser plus largement leur stratégie de développement. Cela nécessite de déterminer les objectifs associés à cette stratégie : Quels sont les objectifs fixés par les actionnaires et le management pour les dix prochaines années ? Souhaitent-ils que l'entreprise devienne leader de son marché ? Quelle se transforme pour répondre à l'exigence croissante des attentes des clients ? Quelle se diversifie pour minimiser son risque ? ... Tous ces sujets doivent être éludés en amont.

En effet, l'alignement de l'intérêt des actionnaires familiaux, la constitution d'une équipe projet, la réflexion sur la stratégie, la mise en œuvre de la politique de croissance externe et l'intégration vers l'aval de l'entreprise ra-

chetée sont des processus indispensables pour préserver et accroître la valeur du nouvel ensemble.

Le cap doit idéalement être défini pour un horizon de 5 à 10 ans, avec une réelle latitude pour réviser et ajuster la stratégie au gré des opérations.

Les entreprises familiales peuvent ainsi avoir une idée précise du type de cibles adaptées à cette stratégie. In fine, dans 50 % des cas, la cible initialement visée n'est pas la cible rachetée. Les raisons sont diverses : évolution de marché, écueils non identifiés, synergies non confirmées. Pour cela, la stratégie doit être évolutive. La réflexion préalable doit permettre d'éviter les acquisitions impulsives, intuitives ou opportunistes.

Enfin, l'analyse rétrospective des opérations réalisées est utile pour identifier ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas été concluant, et les raisons des succès comme des échecs. Cette réflexion permet d'affiner la stratégie.

S'ENTOURER D'EXPERTS

La croissance externe est un enjeu majeur pour les actionnaires et le management. Il est donc important de s'entourer d'experts pour maximiser les chances de réussite :

- un conseil familial, qui aura pour rôle de définir le projet avec la famille. Cette étape n'est pas systématiquement menée et peut générer des frustrations ou des divergences, du fait de l'existence de non-dits. Dans ces circonstances, les conflits larvés peuvent ressurgir et faire échouer le projet. Rassembler la famille autour d'un expert est aussi une démarche qui permet à chacun de se projeter ;
- un conseil en fusions acquisitions qui s'impliquera dès le début des réflexions pour aider à structurer le plan d'action et sa mise en œuvre. Il sera ensuite impliqué sur l'intégralité du processus : de l'identification des cibles à la négociation du protocole d'accord. Un tel intervenant apporte son expertise et son expérience du marché et des opérations.

BEAUCOUP D'OPÉRATIONS, MAIS PEU DE CRÉATION DE VALEUR

En conclusion, les opportunités d'acquisition sont nombreuses mais les opportunités pertinentes sont beaucoup plus rares. Les entreprises familiales doivent s'appuyer sur la souplesse de leur organisation et leur circuit court de décision pour anticiper les obstacles, bâtir une vraie stratégie de croissance externe et agir ensuite dans le cadre de cette stratégie, afin de permettre à l'entreprise et à ses actionnaires d'atteindre un objectif commun.