

LA CROISSANCE EXTERNE : UN LEVIER DE CROISSANCE PUISSANT, QUI REQUIERT ANTICIPATION ET LEADERSHIP

Quelques conseils pratiques avec « Carnet de croissance »

©nathalie-oundjian



Dans son livre « Comment doubler la taille de votre entreprise. Carnet de croissance pour PME et ETI¹ », Fanny LETIER n'y va pas par 4 chemins : « La croissance externe, c'est encore le moyen le plus rapide de doubler de taille ! » Encore faut-il le faire dans le cadre d'une stratégie claire, et en maîtriser les risques. Anticipation et leadership sont les clés du succès.

*par Fanny LETIER, Co fondatrice,
GENEO capital entrepreneur*

C'est l'heure des bonnes résolutions, et vous avez décidé d'accélérer la croissance de votre entreprise, en déployant une stratégie d'acquisitions ? Vous avez 1000 fois raison !

Essayer, c'est l'adopter ! 35% des PME qui ont réalisé une opération de croissance externe souhaitent réitérer l'expérience². Il est vrai que la croissance externe est un formidable levier de croissance. C'est le plus ambitieux, le plus rapide. Elle permet de gagner du temps : l'entreprise acquiert les clients, les marchés et les compétences techniques de la cible. Elle permet aussi d'acquérir une taille critique sur le marché, de diversifier les risques, de faire des économies d'échelle, de gagner en autonomie d'approvisionnement, de bénéficier d'une antériorité et d'équipes locales reconnues sur un marché à l'international.

Les PME de croissance ne s'y trompent pas, et consacrent l'essentiel de leurs investissements à la croissance externe. 12% des PME de croissance ont réalisé une acquisition de titres ou de fonds de commerce entre 2011 et 2015 (étude Xerfi³). Cela représente entre 54 et 62% de l'investissement total et 6% du chiffre d'affaires.

Pourtant, ce levier de croissance est probablement encore sous utilisé : il n'y a que 300 à 500 opérations de *build-up* par an ; il en faudrait 5 fois plus pour combler l'écart avec l'Allemagne en termes de nombre d'ETI⁴. De fait, si 91% des dirigeants interrogés estiment avoir réussi leurs opérations de croissance externe, 65% des PME les considèrent comme des opérations à risque⁵ - non sans raison.

¹ Voir aussi le site Internet www.carnetdecroissance.fr

² Etude Xerfi précitée

³ Source : étude Xerfi portant sur 1 050 PME ayant opéré des croissances externes supérieures à 100k€ et dont le chiffre d'affaires a connu une croissance d'au moins 10% par an

⁴ Source : étude Bpifrance Acquérir pour bondir

⁵ Source : étude Grant Thornton / Medef / Ifop sur la perception de la croissance externe par les PME (2007)

Réussir une opération de croissance externe nécessite une préparation amont forte : tel un général d'armée, vous devez choisir soigneusement vos cibles et anticiper le plus possible à la fois l'approche, la négociation et l'intégration. Aucune place pour l'improvisation.

Une croissance externe n'est réussie que lorsque l'intégration est achevée : le plus difficile n'est pas d'acheter mais d'intégrer, réaliser les synergies, respecter les budgets et les délais d'intégration, retenir les talents / personnes clés, et réaliser ainsi l'avantage stratégique visé.

Cette intégration nécessite un leadership fort et un appui externe : en amont pour organiser, prévoir, coordonner et contrôler ; en aval pour mobiliser, gagner la confiance et emmener toutes les équipes historiques et les équipes de la cible dans le nouveau projet d'entreprise.

Enfin, la croissance externe génère souvent un besoin de ressources financières externes. En moyenne, les levés de capitaux propres représentent 50% du financement.

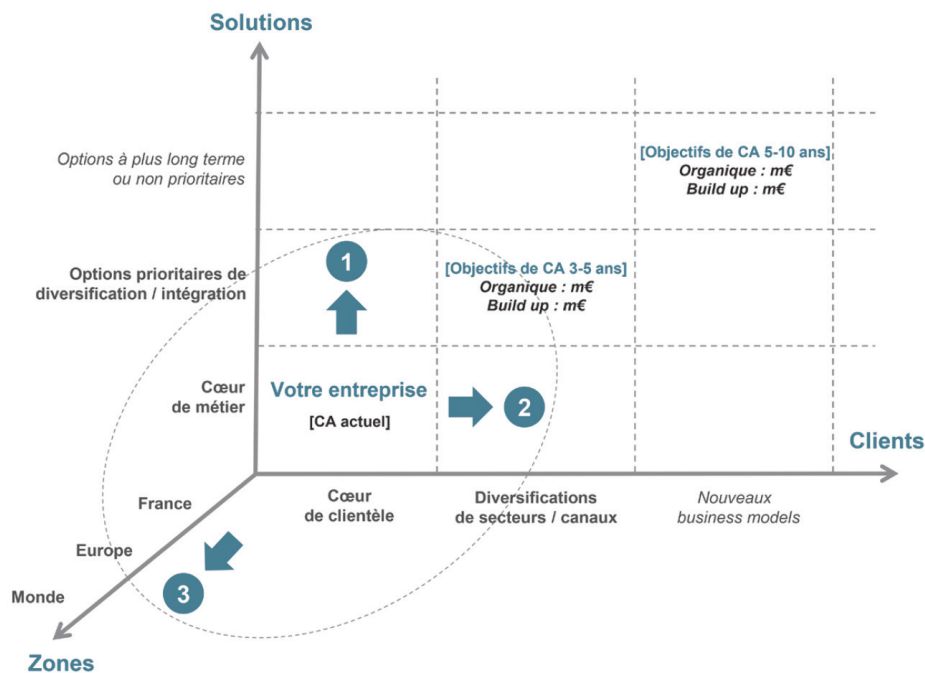
Toujours partant ? Alors voici quelques conseils pratiques pour passer efficacement à l'acte, avec anticipation et maîtrise.

CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE D'ACQUISITION

Une croissance externe n'a rien d'un « coup » ou d'une baguette magique ; elle ne se fait pas non plus dans l'urgence. Chaque acquisition doit s'inscrire dans une stratégie de croissance construite et proactive et partir **d'un diagnostic sans complaisance du positionnement stratégique de votre entreprise.** En quoi une opération de croissance externe peut combler vos insuffisances et accélérer l'atteinte de vos objectifs de croissance ? En réalisant une acquisition, vous pouvez potentiellement accélérer dans plusieurs directions :

- Renforcer la couverture commerciale en France et à l'international
- Acquérir de nouvelles compétences
- Acquérir une taille critique
- Offrir davantage de solutions innovantes
- Renforcer la visibilité de l'offre
- Rester compétitif
- Diversifier vos risques
- Sécuriser vos approvisionnements
- Réaliser des synergies

Quels sont vos besoins / envies ? Essayez de les formaliser sur un schéma comme celui figurant ci-dessous :



- 1 **Quelles solutions :** Renforcement des savoir-faire, briques technologiques, diversification, intégration
 - 2 **Pour quels clients :** Nouveaux secteurs, nouveaux canaux, nouveaux modèles (*propre, licence, partenariats*)
 - 3 **Dans quelles zones :** Local / global, schémas de distribution (*distributeurs, intégrateurs, filiales*)
- > Arbitrages ou combinaisons entre croissance externe et croissance organique (ou partenariats)

© Mathieu Roux, Zero7event Executive Strategies™

Définissez des objectifs clairs et concrets, analysez vos ressources internes et externes, et vous en déduirez les critères de sélection des cibles d'acquisition.

UN CIBLAGE RIGoureux

Passer de l'intention à l'acte, en matière de croissance externe, suppose une attitude proactive de ciblage et la mise au point d'un « tamis » qui va vous permettre d'examiner les dossiers de manière éclairée. Bien sûr, des opportunités peuvent se présenter, et certaines peuvent même avoir une allure attirante de « bon deal » financier. Mais grossir pour grossir n'est pas une bonne option. Méfiez-vous des aubaines, vous pourriez les payer cher *in fine*.

Il vous faut définir *ex ante* vos critères de sélection pour ne pas vous laisser influencer, surtout quand le calendrier de décision est rapide. Votre boussole est votre stratégie de développement, à croiser avec quelques autres critères et notamment votre capacité à gérer une intégration plus ou moins complexe (taille de la cible, situation géographique, complémentarité des expertises, solidité financière...)

Une fois la cible identifiée, n'hésitez pas à croiser les regards. Entre le sentiment d'urgence, le caractère hautement stratégique et les risques en jeu, les dirigeants sont parfois tentés de « prendre sur eux » la décision de croissance externe. Au contraire, particulièrement si cette opération est transformante, croisez votre regard avec votre comité de direction et votre *board*, avec vos actionnaires et avec vos cadres.

CRÉER L'ENVIE

Gagner un « deal » c'est faire preuve de leadership. La clé du succès n'est pas uniquement dans les propositions écrites et financières que vous formulerez. La dimension humaine est majeure dans l'acquisition d'une PME.

Pendant tout le processus d'analyse de la cible et de négociation, nourrissez et donnez à voir votre vision

stratégique : rencontrez les équipes le plus tôt possible, montrez que vous avez un projet solide et ambitieux, que vous valorisez ce qui fonctionne, ce sur quoi vous avez envie de construire pour aller plus loin.

Aider le cédant à construire lui aussi une belle histoire est également totalement déterminant : prenez le temps de comprendre ce qui compte pour lui.

Pour que l'envie ne retombe pas, donnez du *momentum* : respectez le calendrier, soyez réactif, anticipez l'intégration.

UNE ORGANISATION DÉDIÉE ET UNE APPROCHE MÉTHODIQUE

La gestion de votre temps et de votre énergie est un enjeu caché, mais crucial, de la réussite de la croissance externe. Lancer une opération de croissance externe est une aventure en soi qui s'ajoute à la grande aventure quotidienne de l'entreprise actuelle, qui doit continuer à tourner normalement. Les négociations, jeux de positionnement et d'influence, induisent un surcroît de travail et de fatigue, a fortiori si votre cible se situe sur un autre continent. L'incarnation permanente de la vision et l'écoute active évoquées ci-dessus, les moments de stress et de doute liés à la prise de risque personnel et patrimonial, vous amènent à puiser dans votre énergie.

Votre objectif est d'éviter cette fragilisation et de conserver votre énergie pour les moments clés de cette négociation et les décisions importantes de votre entreprise actuelle.

Il vous faut donc vous entourer et former une équipe projet interne et prendre les bons conseils.

Préparez ensemble chaque session de travail : les enjeux, les points non négociables, vos lignes rouges dans la négociation, les éléments de langage.

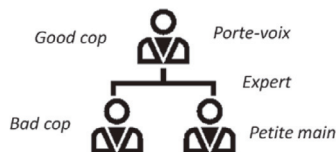
Le banquier d'affaires



Prise du recul, notamment dans les moments d'enthousiasme ou de doute.
Intelligence des situations.
Triangulation de la négociation.
Complément d'analyse, notamment endettement net, calcul des synergies, valorisation.

Il coûte un peu d'argent, mais c'est utile et vous pouvez le payer en partie en success fees

Le cœur du réacteur = l'équipe interne



Dégagez-leur du temps et valorisez l'expérience : ils apprendront beaucoup et écrivent avec vous un pan d'histoire de l'entreprise

Soyez clair sur leur avenir une fois l'opération réalisée

L'investisseur



Partage d'expérience.
Valorisation de la cible, Rédaction/relecture de lettres d'intention et offres fermes. Gestion des intermédiaires financiers
Conduite des négociations financières et juridiques.

Si vous avez un investisseur à votre capital, mettez-le à contribution. C'est son métier !

Votre « équipe projet » doit être formée et opérationnelle dès le premier jour des négociations et se projeter d'emblée dans l'accompagnement de l'intégration : c'est la condition *sine qua non* pour être prêt à la prise en main le jour J.

Votre démarche de *due diligence* doit être la plus large possible : à vous d'identifier ce que votre équipe peut faire et les sujets pointus qui nécessiteront un audit externe (environnemental, social, fiscal...)

Certaines problématiques sont trop souvent sous-estimées : en particulier, la compréhension de la culture d'entreprise, est souvent le parent pauvre du processus de *due diligence*. Vous pouvez la capturer en observant quelques critères clés : engagement, esprit d'équipe, importance des délégations de pouvoir, place de l'informel, mesure et rémunération de la performance, expériences antérieures de changement important. Pensez aussi à :

- **évaluez les alignements ou désalignements d'intérêts des personnes clés** et le degré de mobilité du personnel
- **mesurer le temps et les coûts d'intégration**, au plan technique mais aussi humain, en fonction du degré d'émotion que peut susciter l'opération
- **évaluer les futurs équilibres** entre le groupe actuel et la société acquise ainsi que le besoin d'autonomie de cette dernière, et organiser la gouvernance future

L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

Vous venez de signer cette acquisition, et tout commence. Votre premier défi est de réussir la greffe sociale. On a vu des reprises échouer parce que les salariés refusaient de travailler pour leur ancien concurrent. Être entrepreneur, c'est regarder les défis sociaux en face, tenir un discours de vérité et traiter les situations qui doivent l'être. Cela veut dire :

- **avoir une ligne et un plan de communication solides**, une ligne ouverte en permanence avec les représentants du personnel, et parallèlement, des réunions d'information en petits groupes pour créer un dialogue plus ouvert.

- **identifier les leaders naturels au sein du management** et les impliquer dans la conduite du projet
- **se mettre à l'écoute de ceux qui connaissent l'entreprise en profondeur**, notamment les spécialistes fonctionnels, et accéléreront votre compréhension ;
- **identifier ceux qui portent l'image de l'entreprise** et s'assurer qu'ils véhiculent les bons messages.

Ces éléments sont valables pour la cible mais aussi pour l'entreprise acheteuse. Eux aussi doivent pouvoir comprendre et porter le discours, et être accompagnés dans les changements qui les concerneront.

UN SUIVI RIGOUREUX

A quoi jugerez-vous que la croissance externe est une réussite ?

Sur les aspects chiffrés, c'est finalement assez simple : des prévisions budgétaires de rentabilité et de performance ont été arrêtées. L'avancée des synergies doit être mesurée pas à pas, sur la base d'indicateurs clairs, comparables et mesurables. Un comité de pilotage doit détecter les écarts éventuellement observés par rapport aux prévisions, et vous faire des propositions pour les combler.

Mais le suivi comporte aussi nombre d'éléments extra financiers qui relèvent de l'organisation, de la culture...

Pourquoi ne pas mettre en place un baromètre social ? lancer un travail conjoint sur les valeurs du groupe ? mettre en place des groupes de travail commun pour délivrer les synergies ? lancer un concours sur la future identité visuelle ? mettre en place un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) ou élargir le vôtre pour permettre à ceux qui le souhaite d'investir dans le groupe ?

Votre leadership, ici encore, est clé : vous seul êtes le gardien d'un équilibre gagnant-gagnant essentiel à la réussite du rapprochement. Il faut créer un « vivre ensemble ». L'équipe s'élargit et chacun doit y trouver sa place, être fier de l'horizon nouveau et avoir envie de s'impliquer.

La croissance externe est un enrichissement mais l'exécution des synergies et la communication continue sont indispensables pour qu'elle soit perçue comme telle.

Fanny LETIER est co-fondatrice de GENEIO capital entrepreneur, société d'investissement entrepreneuriale qui apporte capital financier et capital humain aux PME et ETI à fort potentiel de croissance, et auteure du livre « Comment doubler la taille de votre entreprise. Carnet de croissance pour PME et ETI ».

C'est un guide pratique pour dirigeants d'entreprise : il fournit des repères, conseils, leviers, témoignages d'experts et d'entrepreneurs. C'est aussi un livre dont l'entrepreneur est le héros, tourné vers l'action, avec des outils et une méthode concrète pour aider les dirigeants à écrire et exécuter leur « carnet de croissance ». Un espace de réflexion personnel sous forme de « carnet de route » est prévu de manière structurée à la fin de chaque chapitre. Ce livre est assorti d'un site Internet www.carnetdecroissance.fr, où le dirigeant pourra faire l'autodiagnostic de son entreprise

Accédez au carnet de route et à l'autodiagnostic de croissance externe ici :

<https://www.carnetdecroissance.fr/chapitres/la-croissance-externe/>