

DIRIGEANTS DE PME : COMMENT METTRE EN ŒUVRE

VOTRE STRATEGIE DE CROISSANCE EXTERNE ?

Après avoir exposé dans un précédent article les différents types de croissance externe, nous abordons maintenant le sujet de l'optimisation de la mise en œuvre d'une croissance externe.

Nous rappelons qu'actuellement, sur le marché français voire européen, une croissance externe bien maîtrisée constitue très souvent l'un des meilleurs, voire le meilleur accélérateur du développement des entreprises.

C'est pourquoi nous nous proposons de rappeler ci-dessous de manière synthétique quelles sont les principales clés de l'optimisation de la mise en œuvre d'une croissance externe via le recours à des conseils professionnels.

1^{ère} étape (validation de la stratégie de croissance externe) :

En fonction du degré de structuration de la réflexion stratégique du dirigeant, nous analysons et validons la stratégie de croissance externe envisagée, ou bien nous réalisons en liaison étroite avec le dirigeant une expertise stratégique de l'entreprise commençant par un diagnostic approfondi (positionnement sur le marché, environnement, forces et faiblesses, problématiques, etc.) suivie d'une proposition de stratégie de croissance externe (définissant notamment le type de croissance externe le plus approprié : croissance externe horizontale, verticale, conglomérale, ou politique -se reporter à notre article précédent-). Dans cet exercice, nous savons faire preuve d'inventivité, mais notre plus grande valeur ajoutée consiste à aider le dirigeant à mieux structurer sa réflexion stratégique et à mieux la formaliser.

2^{ème} étape (recherche des cibles) :

Nous commençons par établir, en liaison étroite avec le dirigeant, le cahier des charges des sociétés cibles à approcher. Ce cahier des charges est totalement "sur mesure". Une fois validé avec le dirigeant, il nous permet, via plusieurs niveaux de cadrage successifs, de sélectionner les sociétés cibles les plus proches possibles du cœur de cible du dirigeant. Cette méthode, très sélective et volontairement très "artisanale", associée à la préparation d'un teaser attractif sur l'entreprise de notre client et sur son projet de croissance externe, nous permet un haut niveau de réussite lors des approches directes qui suivent. En effet, un pourcentage non négligeable des dirigeants ainsi approchés finissent par prêter un intérêt certain au projet de rapprochement stratégique qui leur est proposé. Nous rappelons à ce propos que 80% des cibles se trouvent sur le marché caché, et seulement 20% sur le marché ouvert. Cette seconde étape a pour effet de fortement réduire la durée du processus global d'acquisition d'une cible.

3^{ème} étape (négociation) :

Elle commence lorsque notre client, suite à des premiers contacts favorables avec le dirigeant d'une cible, décide de lancer le processus d'acquisition de cette dernière. Nous l'assistons de A jusqu'à Z dans tout ce processus : diagnostic et valorisation de la cible, rédaction d'une lettre d'intention, négociation des termes de la lettre d'intention jusqu'à sa contresignature par le cédant, audits de due diligence, recherche du financement, négociation de la documentation contractuelle, contrôle de la levée des conditions suspensives, jusqu'au closing de l'acquisition. Si les négociations n'aboutissent pas, notre client s'oriente alors avec notre assistance vers l'une des autres cibles ouvertes à la discussion que nous avons détectées lors de nos approches sur le marché caché.

En conclusion, en complément de la croissance organique, la croissance externe s'avère très souvent incontournable pour un dirigeant ambitieux qui souhaite accélérer le développement de sa société. Il se trouve que la mise en œuvre d'une stratégie de croissance externe nécessite à la fois du temps, de la méthode, et des expertises spécifiques. Le dirigeant de PME qui envisage une croissance externe a donc tout intérêt à s'entourer des conseils d'un bon professionnel de l'acquisition d'entreprises par croissance externe, ce qui lui permet à la fois de professionnaliser le processus d'acquisition et de le raccourcir très

sensiblement, tout en continuant à gérer de manière optimale son entreprise au quotidien. Enfin, suite à l'acquisition, s'il veut tirer tout le bénéfice attendu de celle-ci, il lui faudra réussir une phase fondamentale qui est la bonne intégration de la société reprise.

Françoise Louvel
Cabinet Discern Partners

Jean Rias
Cabinet Arkarys