



La CRISE :

Frein ou accélérateur des Transmissions d'Entreprises ?

Opportunité ou Difficulté ?

La crise est omniprésente dans les médias. La sinistrose est de rigueur ! La transmission d'Entreprise va-t-elle se mettre en berne ?

Les acteurs et paramètres de la transmission d'entreprise sont impactés de différentes façons par la récession.

Les cédants ont tendance instinctivement à se concentrer davantage sur l'opérationnel de leur activité afin d'aider l'entreprise dans ces temps difficiles. Manager c'est prévoir ! Après les premières semaines dans cet environnement incertain et une adaptation des organisations, les chefs d'entreprise les plus clairvoyants n'arrêtent pas pour autant leur démarche. La cession de leur entreprise va prendre plusieurs mois et, la gestion du risque et des hypothèses stratégiques est encore plus de rigueur qu'avant.

- Si l'entreprise se trouve dans une situation financière précaire (Capitaux propres insuffisants, trésorerie exsangue, . . .) et que son secteur d'activité est plus exposé que d'autre à la crise (exemple secteur d'activité de la sous-traitance automobile), continuer l'opération de transmission permet au chef d'entreprise en cas d'aggravation de sa situation d'avoir des opportunités de sortie à moindre frais. En effet, lorsque l'on constate la cessation de paiement, il est très difficile de trouver rapidement des repreneurs. De plus, nombreux sont ceux qui préféreront attendre le dépôt de bilan. Au contraire quand on est en relation avec des repreneurs, il est plus facile de réaliser une transmission (de sortie) quitte à baisser même très significativement le prix (exemple éviter la communication négative autour d'une déclaration de cessation de paiement et sa répercussion sur les clients, la concurrence et les fournisseurs).
- Le prix reposant sur la capacité de l'entreprise à réaliser des résultats, est souvent tiré à la baisse. On constate une diminution selon les secteurs de 5%, 10%, 20% voire plus (Certains secteurs ne sont toutefois pas touchés). Nous sommes sur une tendance de fond. Quelle et quand sera la reprise économique? Le facteur temps est une variable structurante. La relance sera bien moins rapide que la venue de la crise. La remontée des valorisations demandera un ou deux bilans post redémarrage de l'économie. Croire que les prix reviendront « à la normale » très rapidement est une utopie (exemple une valorisation calculée sur 3 exercices demandera 3 ans post crise pour ne pas être impactée par celle-ci donc une situation à partir de 2013 ou 2014).

La crise : Frein ou accélérateur des Transmissions d'Entreprises ? Opportunité ou Difficulté ?



- Et les entreprises non perturbées par la crise ? Elles existent. Les repreneurs potentiels sont conscients de la situation de telles cibles, ils se positionnent bien plus rapidement et les prix sont maintenus.
- Les questions à titre personnel que se posent les chefs d'entreprise sont : Ai-je la force, la volonté et l'envie de me battre pour mon entreprise contre la crise ? Pourrais-je tenir plusieurs années ? Tous reconnaissent que la fonction est déjà difficile à porter en temps « normal ». Quelles énergies faut-il rajouter pour affronter demain ? (exemple ce chef d'entreprise proche de la retraite, psychologiquement déjà dans sa nouvelle vie au calme, . . .)

Les repreneurs sont eux aussi perturbés par cette situation internationale leur apportant un manque de certitudes sur l'avenir.

- La stratégie de croissance externe requiert une bonne connaissance des acteurs et opportunités du marché. Etre en relation avec différentes sociétés en vente permet d'asseoir ses certitudes ou du moins de minimiser ses incertitudes (exemple l'échange d'informations et de perceptions avec un cédant est riche d'enseignement). Des approches de concurrents ou d'entreprises ayant des activités complémentaires peuvent devenir d'excellentes opportunités (exemple structure en situation financière fragile cherchant à s'adosser à un tiers). La difficulté reste encore plus qu'avant, dans la confiance et la vision que l'on accorde à la société à racheter. Comme pour les cédants, après une phase de surprise et d'attente en début de crise, les directions volontaristes ont repris leurs quêtes. Pour acheter demain, il faut être en recherche aujourd'hui ! (exemple une recherche et reprise prend de neuf à douze mois en moyenne).
- Les repreneurs personnes physiques ne sont pas épargnés. On sent que l'incertitude augmente au niveau des cadres toujours en poste. Ce type de repreneurs s'adressant à notre cabinet, a augmenté significativement en %. La stabilité salariale est fortement remise en question. La crise aurait donc pour effet d'augmenter le nombre de ces repreneurs.
- L'interrogation de chaque repreneur est : comment pérenniser la reprise d'entreprise actuellement ? L'analyse amont de la reprise, au-delà des fondamentaux internes de l'entreprise, nécessite une pertinence accrue du jugement sur l'environnement des acteurs économiques externes de cette dernière : Connaissance des clients de rang un et de rang n, des structures fournisseurs, Perception de l'évolution de la concurrence directe et indirecte, Evolution du marché national et international, . . . Les hypothèses normales ou basses doivent être retenues dans le business plan. Pas de volontarisme exacerbé !

La crise : Frein ou accélérateur des Transmissions d'Entreprises ? Opportunité ou Difficulté ?



Les financements et en particulier les prêts bancaires sont difficiles à obtenir. Nombreux critiquent et plus qu'avant, le rôle peu entrepreneurial des banques. En réalité les banques prêtent toujours. Les critères d'acceptation de prêts sont maintenant plus exigeants. Est-ce un mal ? Je ne crois pas. Il est vrai qu'il est laborieux de défendre son projet auprès des organismes prêteurs. Mais nous revenons à des situations de moins d'excès en terme de montages financiers. (exemple les dossiers de reprise acceptés sont moins tendus pour le remboursement de la dette senior, l'entreprise possède un fond de roulement suffisant, la future direction peut consacrer tout son temps à l'opérationnel et non à la négociation permanente de découvert). Notre rôle de cabinet en transmission d'entreprise est d'être plus vigilant sur la capacité financière du repreneur : Aborder dans la lettre d'intention le schéma de financement et faire prendre conscience au cédant et repreneur des chances de succès de son obtention est un incontournable.

Nous percevons la crise comme un accélérateur (ou un frein) brutal de notre environnement. Le monde bouge vite. Son impact est réel sur la transmission d'entreprise. Il faut prendre des décisions avec lucidité. Les chefs d'entreprise et repreneurs qui veulent combattre la crise et défendre les intérêts de leur entreprise et de leurs investissements, sont ceux qui anticipent, avancent et ne subissent pas. C'est une période source de difficultés et d'opportunités !

En tant que cabinet de conseil en transmission d'entreprises, nous avons à notre portée de nombreux outils nous permettant d'accompagner de façon optimale cédants et repreneurs dans le cadre de leur projet de reprise.

Roland VACHERON