

Livre blanc

Thierry Copie, expert en Fusion-Acquisition & intégration en France et à l'international

Croissance externe

Objectifs

&

Enjeux

Quels sont les enjeux et motivations de la croissance externe ?

- Se développer sur des marchés porteurs et à fort potentiel
- L'acquisition de savoir-faire ou de technologies spécifiques
- La volonté de maximiser la valeur créée pour l'actionnaire
- La volonté de répartir les risques de marchés pour ses produits ou services
- L'atteinte d'une masse critique
- L'acquisition de parts de marché

Maitriser les 5 fondamentaux

Définir clairement l'Intention stratégique

- Formaliser synthétiquement l'Intention Stratégique de l'acquisition qui n'est qu'une déclinaison de l'intention stratégique de l'entreprise comprenant :
 - Description de la vision et des objectifs à atteindre
 - Le Pourquoi du Projet
 - Les résultats attendus pour l'investisseur
 - L'intégration de ce projet dans la stratégie d'entreprise

Comprendre et Intégrer des différences culturelles omniprésentes

- Adapter sa grille de lecture à la structuration et à la segmentation des marchés domestiques
- Intégrer et s'adapter aux us et coutumes de négociation et de conduite du processus d'acquisition
- Adapter le management opérationnel des cibles, dès la période de post-acquisition.
- Faciliter la transition entre les actionnaires historiques et le repreneur.

Savoir séduire les acteurs de votre cible : Think Global - Act local

- Instaurer et sécuriser la confiance
- Être toujours humainement accessible et PRESENT
- Anticiper les risques et les possibles malentendus
- Savoir panacher les outils digitaux et les relations directes

Maitriser

les 5

fondamentaux

Anticiper la barrière de la langue comme enjeu significatif

- Intégrer la barrière de la langue comme un critère majeur de réussite d'une acquisition
- S'assurer que vos interlocuteurs et votre management maîtrisent suffisamment une langue commune (l'anglais sera privilégié)
- Choisir la langue anglaise pour rédiger les contrats (même si vous devez les traduire dans une autre langue)

Adapter la structure de la transaction en vous adaptant aux attentes de votre cible

- Si achat partiel des actions, gérer le devenir et la liquidité des actions restantes
- Pourquoi ou Comment conserver tout ou partie du management en place ?
- Mise en place et gestion du pacte d'actionnaires
- Gestion du Earn out, ou complément de prix

La réussite d'une
opération
de croissance
externe passe
par le pilotage
de
l'intégration

Piloter le rapprochement des deux entités :

Un programme d'intégration doit refléter :

- Les objectifs de l'opération (stratégiques, financiers...)
- Les grands principes du rapprochement (périmètre et degré d'intégration, délais...) mais il doit surtout tenir compte de la réalité opérationnelle.

Les métriques à considérer doivent prendre en compte la complexité opérationnelle

- Le ROI et les synergies sont les deux principaux indicateurs souvent utilisés pour attester de la réussite ou de l'échec d'une opération de fusion.

* *Attention aux risques* liés aux difficultés de la conduite du changement, de la coordination des chantiers, de la rétention des talents; cela peut avoir un impact fort sur les bénéfices attendus.

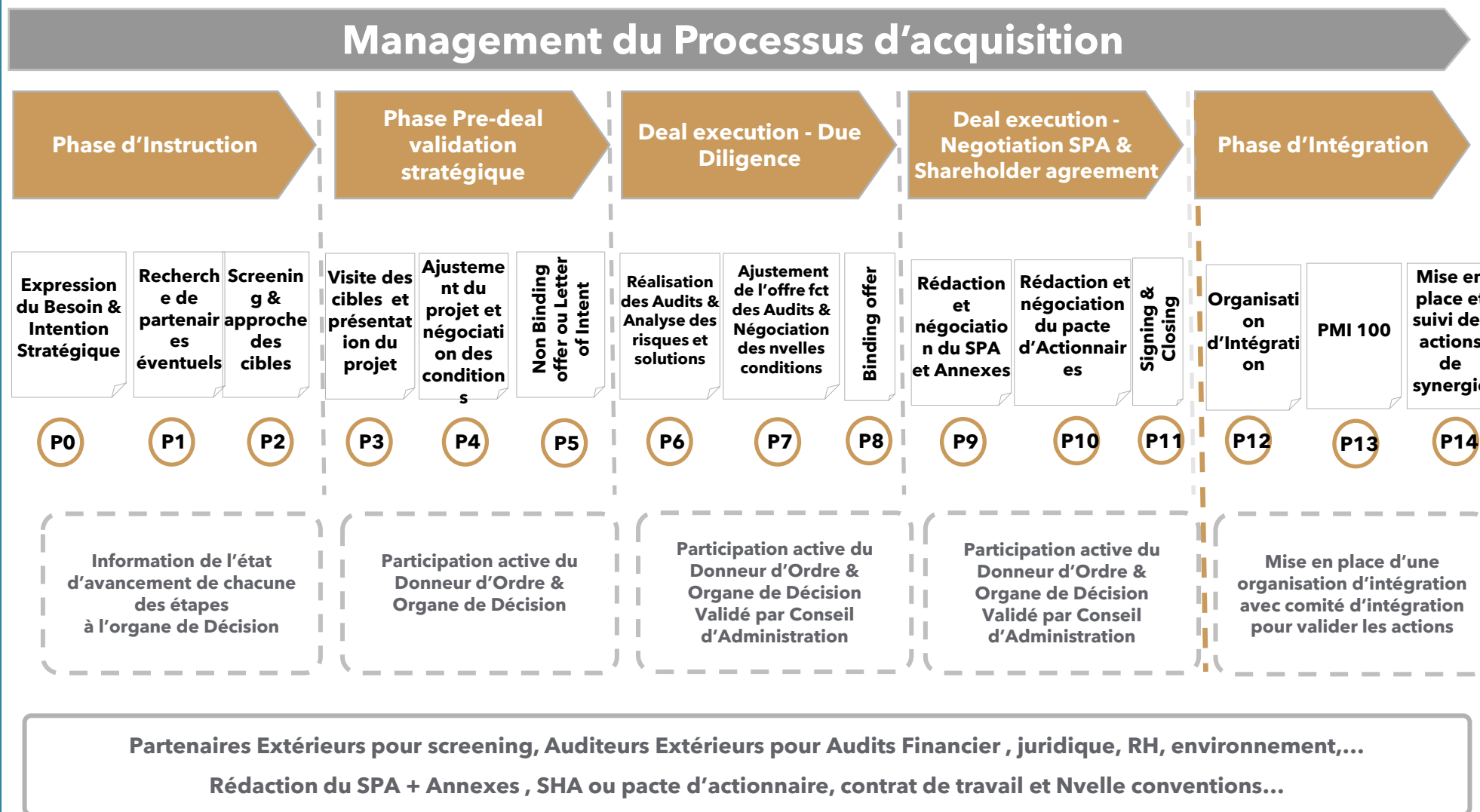
Mettre en place un programme de gestion à part entière

- Structurer le programme d'intégration pour refléter les objectifs, la philosophie et les principes de l'opération.
- Organisation de l'équipe d'intégration doit refléter et couvrir les principales poches de synergies et création de valeur.

Services & Accompagnement

- Processus d'acquisition
- Processus d'intégration
- Processus de cession d'activité
- Processus de levée de fonds

Un
processus
d'acquisition
en 11 étapes



Un processus d'acquisition en 11 étapes

Phase d'Instruction

Expression du besoin & Intention Stratégique:

- PO**
 - Bien définir le ou les objectifs à atteindre.
 - Partager et valider l'Intention Stratégique avec les membres de la Direction Générale et les actionnaires
 - Elaborer un projet cible

P1 Recherche de partenaires pour chacune des phases du projet, managés et coordinateur par un PMO.

- Ces partenaires seront plus ou moins importants si le projet se réalise en France ou à l'étranger

Screening et approche des cibles

- P2**
 - Les nouvelles technologies d'IA nous permettent d'être plus pertinent dans cette phase de ciblage.
 - C'est une phase cruciale car c'est le premier contact que vous aurez avec votre cible et qui devra être ouvert et porteur de sens partagé.

Phase Pre-deal validation stratégique

Visite des cibles et présentation du projet:

- P3**
 - Visiter les cibles potentielles pour en affiner votre connaissance et partager votre projet avec elles.
 - Nouvelles visites réalisées avec les décideurs afin de partager les analyses de chacun.

P4 Ajustement du projet et négociation des conditions:

- Inviter les décideurs cible à venir vous rencontrer pour les rassurer sur le futur de leur entreprise et de leurs collaborateurs.
- Elaboration du projet et mise en confiance des vendeurs avant d'aborder les termes et les conditions de la transaction.

P5 Non Biding Offer NBO ou Lettre d'Intention LOI

Consigner la synthèse des négociations sur une Lettre d'Intention dans laquelle seront résumés:

- Les conditions de cette transaction
- Le déroulé des futures actions
- Le Planning associé
- Les réserves potentielles
- La répartition du futur actionnariat et le devenir de ses dirigeants si ses derniers doivent à exercer des fonctions dans l'entreprise.

Un processus d'acquisition en 11 étapes

Deal Execution - Due Diligence / Audits

Réalisation des Audits & Analyse des risques

P6

- Assurer l'authenticité des informations financières et juridiques, identifier les risques et affiner les potentiels de synergies futures.
- Recours à des cabinets indépendants locaux pour assurer indépendance et parfaite connaissance des règles locales.
- Présentation des audits et risques potentiels aux décideurs, intégrant solutions et coûts associés pour remédier aux risques.

P7

Ajustement de l'offre suite à Audits & Négociation des nouvelles conditions

- Les Audits peuvent faire apparaître des écarts et des risques futurs .
- Une nouvelle négociation devra s'engager débouchant sur un nouvel accord ' (dit BO Binding Offer)

P8

Binding Offer (ou Accord Engageant)

- Cas d'écarts majeurs et de nouvelles négociations , rédaction d'un nouvel accord, base du SPA (Acte de vente & d'Achat)
- Cas du SHA (Pacte d'actionnaires quand des actionnaires historiques doivent rester au capital .

Deal Exécution - Négociation SPA et Shareholder Agreement

P9

Rédaction et négociation du SPA & Annexes:

- Phase délicate pouvant occasionner des ruptures de deal . Souvent rédigé par l'avocat de l'acheteur, et impérativement corédigé par le responsable de projet.
- Le décideur devant intervenir en relecture et en cas de situation critique .
- Systématiquement valider les annexes car elles peuvent renfermer des clauses essentielles en cas de conflit.

P10

Rédaction et négociation du Pacte d'actionnaires :

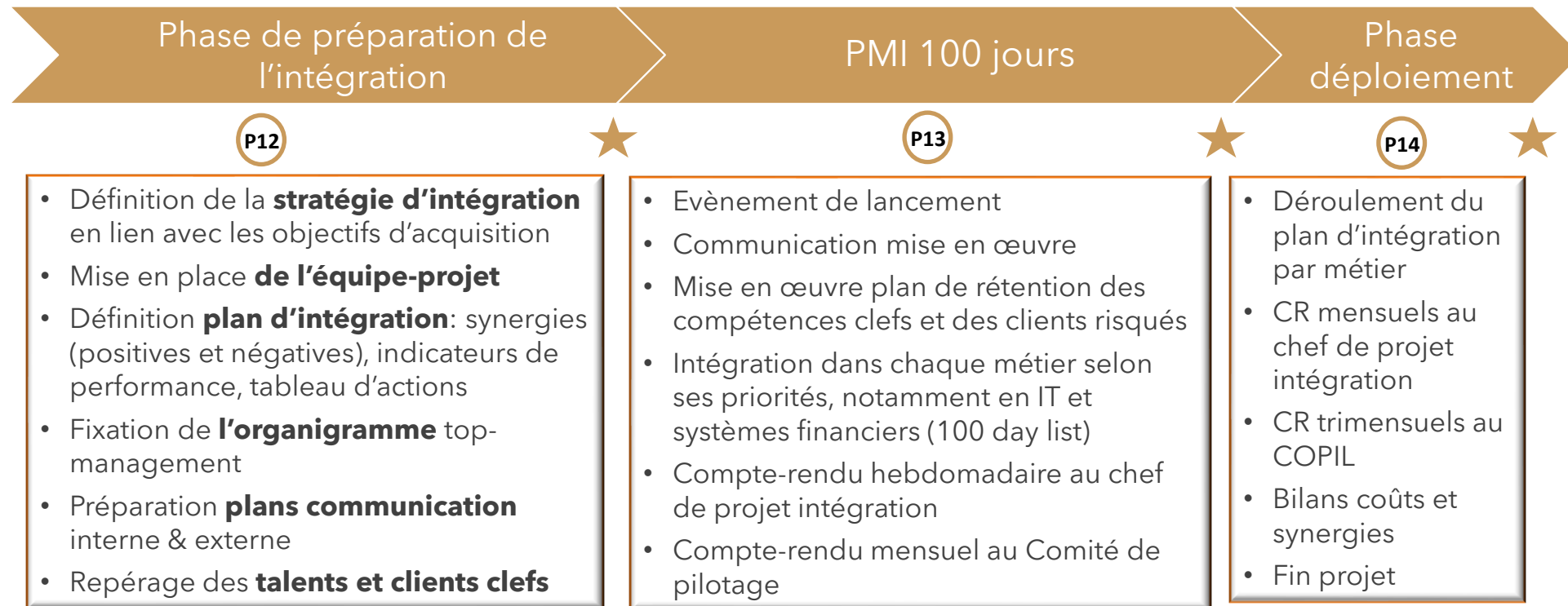
- Définir les conditions d'engagement des actionnaires qui restent au capital, et également la « fluidité » et celles du rachat de leurs actions.
- Document essentiel qui se rédige et se négocie avec votre avocat et le responsable de projet . Intervention du décideur/acheteur en relecture et en cas de conflit.

P11

Signing & Closing:

- On préférera séparer ces deux opérations pour assurer les conditions suspensives et l'achèvement des opérations financières et juridiques.
- Le versement de la transaction est réalisé au closing lorsque :
 - L'ensemble des conditions suspensives sont levées
 - Les variables d'ajustement financières et juridiques sont totalement actées et partagées.

Un processus d'intégration en 3 étapes



Comité de pilotage

- Valide le plan d'intégration, les objectifs de synergie, le budget complet
- Valide l'équipe-projet et l'organigramme top management initial

Chef de projet

- Pilote la cohérence d'ensemble du projet, coordonne les acteurs
- Assure le suivi du plan, ses tâches et ses indicateurs de performance

Référents-métiers

- Mettent en œuvre les tâches d'intégration selon priorités du Directeur
- Reporting au Directeur, à l'Intégration Manager; évaluation des coûts et synergies

Un
processus
de cession
d'activité en
6 étapes

Qu'elle soit familiale ou aux managers, industrielle ou financière, totale ou partielle, la cession d'une entreprise est un moment charnière, où la principale question est toujours :

Comment être sûr d'obtenir les meilleures conditions ?

... qui ne se limitent d'ailleurs pas à la valeur !

1. Participation à la définition du projet de cession

- La décision de céder son entreprise se prend rarement du jour au lendemain. Un Conseil avisé vous aidera à cerner l'actif à vendre et à valoriser vos atouts pour convaincre un acheteur potentiel.

2. Préparation de l'entreprise à la vente

- L'information communiquée aux acquéreurs potentiels doit leur permettre de comprendre et maîtriser la valeur que la société peut représenter pour vous. Il vous faudra rassembler toutes les informations essentielles pour l'acheteur afin de lui en présenter une synthèse exhaustive et avantageuse.

3. Organiser la compétition

- Votre principal objectif : générer de la concurrence pour obtenir les meilleures conditions possibles !

4. Phase de Négociation

- La phase de négociation est un moment délicat, y utiliser un négociateur externe qui puisse être contredit par le vendeur en cas de besoin est une sécurité pour préserver la relation et le deal.

5. Conclure la vente

- Une vente est réalisée lorsque vous avez obtenu l'intégralité du prix de vente . Il vous faudra être vigilant sur toutes les clauses du SPA (des conditions suspensives et des éventuelles retenues jusqu'aux garanties d'Actif / Passif).

6. Accompagnement phase Post-Closing et éventuel Earn-Out

- Complément de prix ou clause de Earn-Out, il vous faudra être vigilant sur tous les facteurs pouvant agir sur cette valeur et gérer la bonne application des conditions.

Un processus de levée de Fonds en 6 étapes

Une levée de fonds est une opération qui prend du temps.

En tant que fondateur, dirigeant, vous allez y consacrer des ressources et une bonne partie de votre énergie sur une période de 6 mois à 1 an.

1. Élaboration du business Case ou « Executive summary »

Assurez vous impérativement que votre business case (incluant Business Plan) et votre « executive summary » (Teaser) soient solides. Ces documents sont établis pour convaincre les investisseurs du potentiel et du sérieux de votre projet.

2. Identification des investisseurs et des fonds

Ciblage de vos futurs investisseurs : Des Institutionnels (Fonds d'investissement, des Banques ...) des Corporates (Entreprises privées), en vous assurant de leur intention et capacité à vous accompagner et à vous suivre sur les prochains tours.

3. Présentation de l'entreprise et du projet à l'équipe d'investissement

Présentation du projet devant un comité de *partners*. Il est essentiel de bien préparer et répéter cette intervention et aux questions qui ne manqueront certainement pas d'être posées pour tester la solidité de votre projet.

4. Phase d'étude et rédaction du term sheet

La rédaction du term sheet (prémises du pacte d'actionnaires incluant la valorisation de l'entreprise) prendra place à l'issue de la phase d'étude qui permet aux investisseurs d'identifier vos forces et faiblesses et d'analyser les risques de votre projet.

5. La due diligence

Des audits complets devront être effectués par des experts, par le porteur du *deal* et éventuellement par des cabinets extérieurs; il faut préparer et organiser cette phase clef.

6. Le pacte d'actionnaires

Le pacte d'actionnaires va définir et encadrer les rapports entre les différents actionnaires de la société. L'enjeu est de trouver un équilibre entre les investisseurs, les actionnaires historiques et les intérêts de la société.



Executive Advisor
Conseils et Accompagnement en
Fusion - Acquisition et Intégration

Schneider Institute of
Management de Chicago

Centre d'Etudes Supérieures de
Management de LYON CESMA

Ecole Nationale d'Ingénieur de
Metz

- Avec plus de 35 ans d'expérience, Thierry a passé plus de 12 ans dans des fonctions de Fusion - Acquisition et Intégration, dont 5 ans au sein du Groupe Schneider Electric comme Directeur de projets et 7 ans au sein du Groupe Socomec comme Directeur du Département Fusion-Acquisition & Partenariats.
Réalisation de 15 deals < 100M€ et participation à un deal de 350M€ et un deal de 2,5 Mds €
- Il a l'expérience d'acquisition d'entreprises Françaises et Internationales d'entreprises small & mid Cap, mais également d'entreprises de plusieurs milliards de CA.
- Il a acquis une grande expertise dans les secteurs de l'Énergie, de la construction Électrique, mais également dans l'industrie Automobile et les entreprises de services d'installation et de gestion électrique.
- Sa double formation et expérience Technico-Financière lui permet d'appréhender toutes les technologies et le fonctionnement économique des entreprises.
- Une carrière internationale riche d'expériences dans tous les continents lui permet de comprendre et de s'adapter aux us et coutumes des principaux pays.
- Aguerri à l'accompagnement de start-ups, Thierry a géré un fonds d'investissements familial et a été membre du comité d'engagement du Fonds d'Investissement d'amorçage Demeter6.