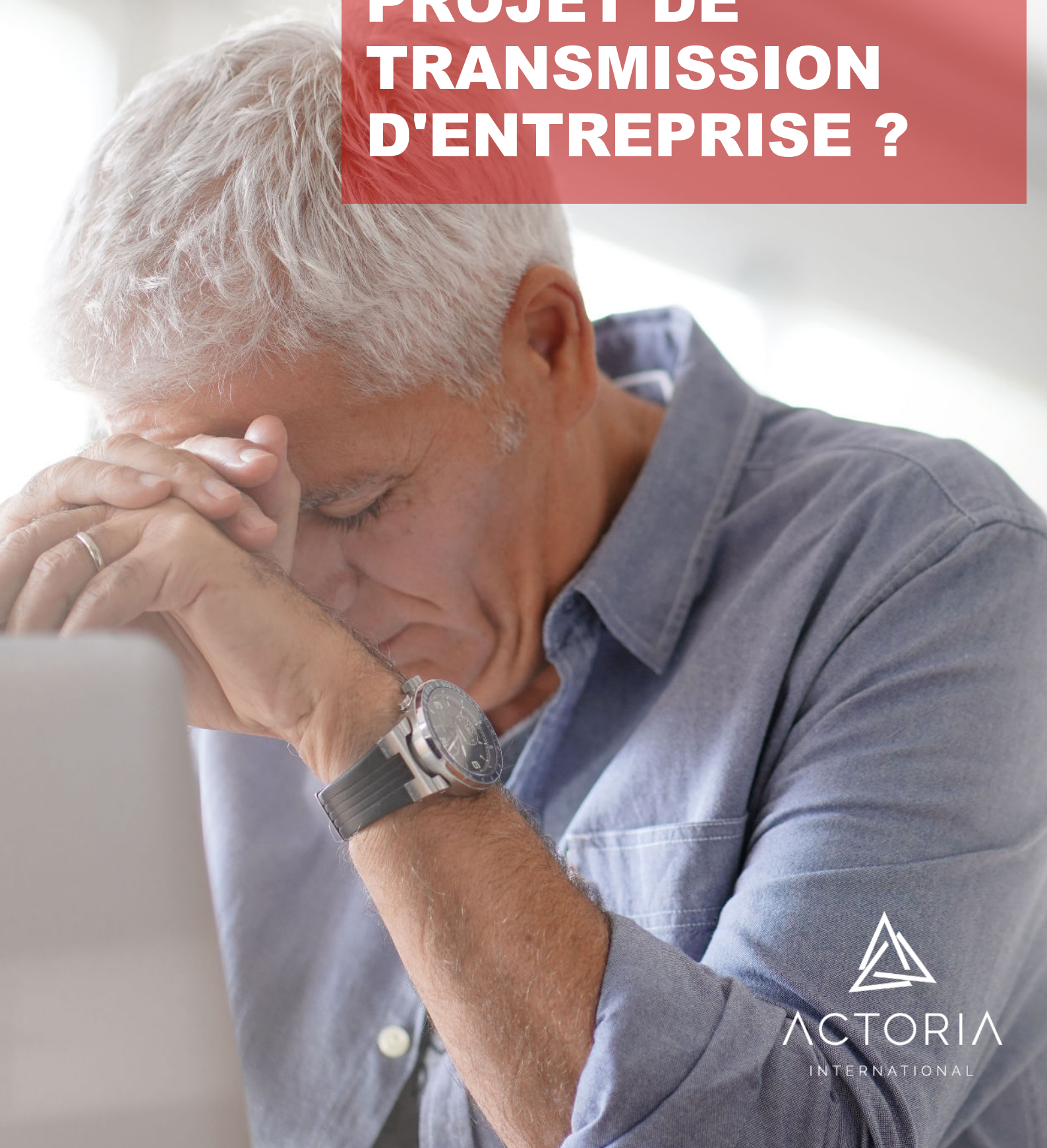


PERIODE DE CRISE:

**FAUT-IL
REPORTER VOTRE
PROJET DE
TRANSMISSION
D'ENTREPRISE ?**



ACTORIA
INTERNATIONAL

Comment éviter de ruiner toute une vie d'entrepreneur en quelques semaines ?

Connaissez-vous ce dicton populaire : les prévisions sont difficiles à faire, surtout lorsqu'elles concernent l'avenir ?

2022 : Une année de dérèglement de vos prévisions

Les chefs d'entreprise vivent en première ligne le dérèglement de tous leurs plans après une année **2022** totalement imprévisible. Ceux qui envisagent de céder leur entreprise en 2021 sont particulièrement déboussolés. À un moment où de nombreuses industries sont en difficultés - mais certaines connaissent un boom inattendu - mettre une entreprise sur le marché est **une décision plus difficile qu'elle ne l'était** lorsque l'économie était prévisible, ou du moins stable.

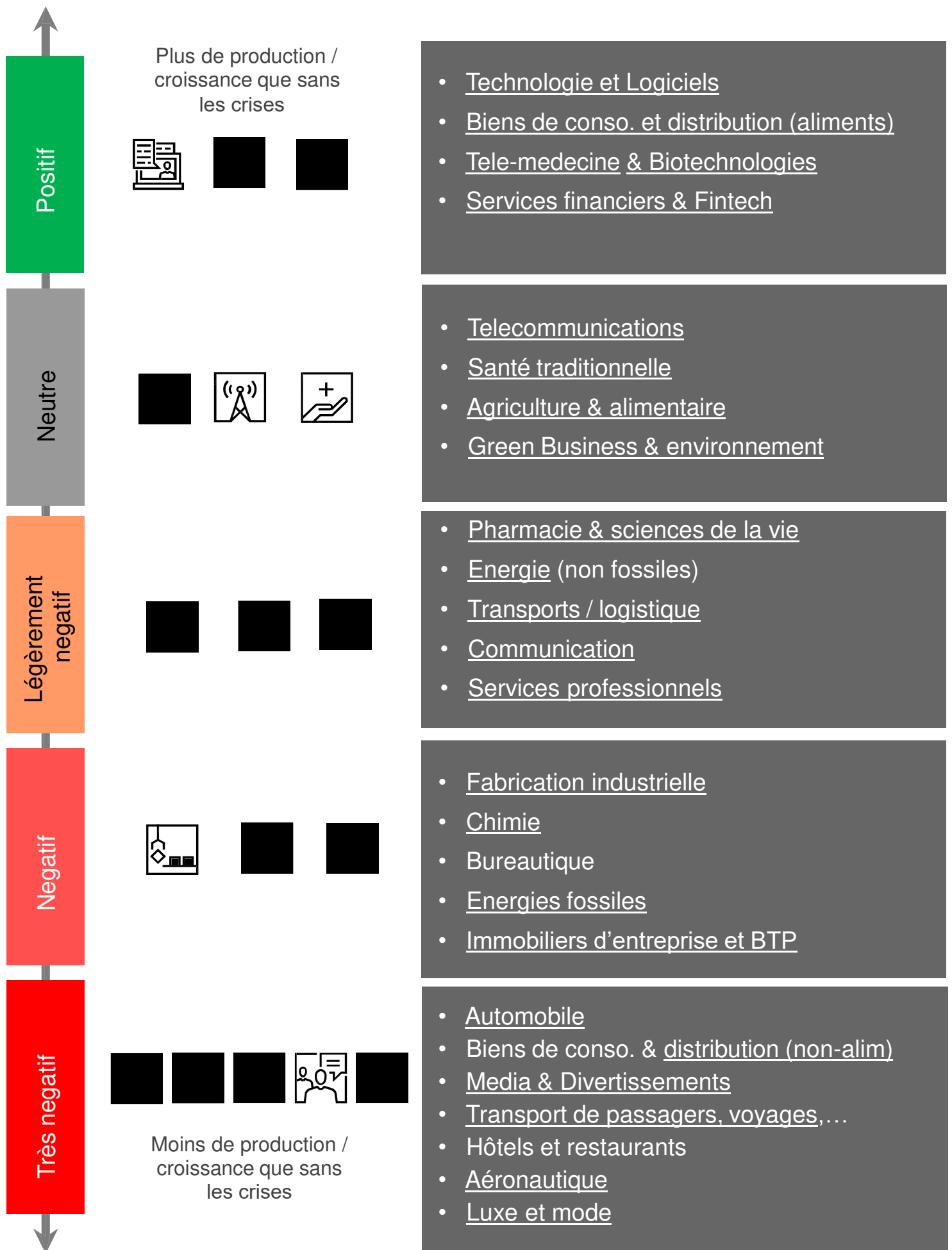
Si vous êtes un chef d'entreprise qui envisage de céder son entreprise, réaliser cette opération au mauvais moment peut signifier potentiellement des milliers, voire des millions d'euros de pertes de revenus.

Alors que les entreprises sont touchées par une succession de crises de manière extrêmement différentes, l'impact sur la plupart est négatif et le moment de reprise économique est encore incertain.

Malheureusement, pour beaucoup, 2022 et peut-être 2023 - qui peut dire ? - peut sembler le mauvais moment pour transmettre. Mais rien n'est moins certain !



Les crises affectent diversement les industries



Pour aider les chefs d'entreprise à déterminer le moment idéal de transmettre, il y a un certain nombre de points à considérer et des questions auxquelles il faut répondre. Avec les bonnes réponses, vous pourrez éviter de commettre l'irréparable et ruiner des années d'efforts.

Est-ce si stupide de penser à 2022 pour commencer une transmission ?

Si vous avez ciblé 2022 comme l'année de votre transmission d'entreprise, qu'est ce qui a été à l'origine de votre décision ?

- Souhaitiez-vous prendre votre retraite ?
- Des problèmes de santé affecte t-il votre capacité à travailler ?
- Un nouveau concurrent met-il sur le marché un produit ou un service qui va bouleverser votre entreprise ?



Êtes-vous ou non dans l'urgence ?

Certains des facteurs de décision sont plus urgents que d'autres.

Un problème de santé peut nécessiter une vente immédiate quelles que soient les conditions actuelles du marché, tandis que le besoin d'accumuler plus de droits à la retraite peut constituer un frein.

Peut-être que les entreprises concurrentes éprouvent plus de difficultés que votre entreprise, ce qui laisse de **meilleures opportunités de développement** pour votre entreprise ?

La clé à retenir est que **vous devez revoir votre motivation à transmettre votre entreprise en 2022 et réfléchir à la manière dont ce timing pourrait ou devrait être affecté par le nouveau marché impacté par le COVID.**

Si vous avez décidé, par exemple, que vous souhaitez transmettre maintenant en raison d'un manque d'énergie pour gérer la situation actuelle, **vous devez vous demander si votre situation financière personnelle sera tenable** si vous prenez en compte un prix de cession plus bas de votre entreprise.

Vous devrez peut-être envisager un report de votre départ à la retraite afin de permettre à l'entreprise de récupérer de la valeur si l'impact de la **succession des crises est trop négatif. Mais ce n'est pas si simple.**



Votre entreprise est t-elle financièrement en état d'être transmise ?

Un report de la vente nuirait-il ou favoriserait-il, l'augmentation de la valeur de votre entreprise ?

Depuis toujours des produits et des services deviennent obsolètes et les entreprises dépendantes de ces secteurs disparaissent. **La succession de crises est en grande partie un accélérateur de ce processus** et certains secteurs d'activités ont été surpris de la vitesse avec laquelle ils ont été contraints de changer et s'adapter à une nouvelle donne.

Parmi les changements notables, par exemple, il y a la montée du travail à distance qui peut survivre à la pandémie, ce qui se traduit par des surfaces de bureaux devenues inexploitable.

Ainsi, si vous êtes le dirigeant d'une société de mobilier de bureaux et que vous songez déjà à transmettre,

attendre la fin de cette succession de crises pourrait constituer une mauvaise solution.

D'un autre côté, si votre entreprise fabrique ou distribue des équipements de protection sanitaire et professionnels, il est peut-être trop tôt pour transmettre, car sa valeur peut augmenter considérablement.



Mais plus encore, êtes vous certain que votre entreprise intéresse un repreneur ?

Certains chefs d'entreprise sont **émotionnellement** prêts à transmettre leur entreprise avant qu'ils ne soient **opérationnellement** prêts à transmettre leur entreprise.

Les chefs d'entreprise doivent faire preuve de vigilance sur la situation de leur entreprise et régler les problèmes importants avant de la mettre sur le marché.

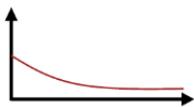


Les trajectoires de reprise varieront considérablement en raison du double défi économique et sanitaire entraînant une variabilité entre les secteurs et les territoires, l'analyse sectorielle devient essentielle.

Prévisions de résultats futurs

Description et exemple de marchés

Baisse mais pas sous 0

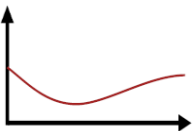


La demande est inexistante ou limitée pendant l'épidémie et ne revient jamais à la valeur de référence.

Exemples de marchés :

- [Croisières](#)
- [Cinéma - Théâtre](#)
- [Distribution de matériel de construction](#)
- [Bureautique / immobilier professionnel](#)

Reprise progressive

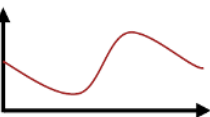


La demande diminue pendant l'épidémie et revient lentement à la valeur de référence.

Exemples de marchés :

- [Compagnies aériennes](#)
- [Transports & Automobile](#)
- [Fabrication industrielle](#)
- [Mobilier de maison](#)
- Divertissements
- Services aux particuliers
- [Production multimédia](#)
- [Commerce et distribution](#)

Rebond après effondrement

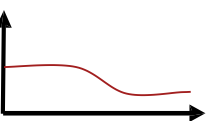


La demande est inexistante ou limitée pendant l'épidémie, mais a ensuite augmenté en fortement avant de reprendre son niveau avant crise ou demande différée.

Exemples de marchés :

- Restaurants et hôtels
- Services de bien-être / spa
- [Appareils électroménagers](#)
- Essais cliniques
- [Billetterie d'événements en direct](#)
- [Agences de placement](#)

Reprise retardée

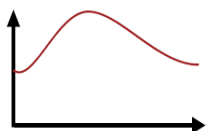


La demande est bloquée pour l'avenir immédiat avec des impacts ressentis dans les périodes ultérieures.

Exemples de marchés:

- [Services sur abonnement](#)
- [Evenementiel](#)
- [Construction et autres marchés](#)
- [Aéronautique](#)

Reprise forte mais courte

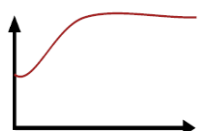


La demande augmente en réponse à l'épidémie, mais se stabilise au niveau de référence au fil du temps.

Exemples de marchés:

- [Produits alimentaires de base](#)
- Appareils de fitness privés
- [Médias grand public](#)
- [Aliments préparés](#)
- Produits d'hygiène et cosmétique
- Décoration
- [Pharmacie en vente libre](#)
- [Luxe et mode](#)

Reprise durable



La demande augmente en réponse à l'épidémie et soutient la croissance en raison des changements de comportement des consommateurs.

Exemples de marchés:

- [Videoconférence](#)
- [Télé-médecine](#)
- [Web-agencies](#)
- [Chimie](#)
- [Environnement](#)
- [Cloud & Digital](#)
- [Formation à distance](#)
- [Energies renouvelables](#)
- [Cyber sécurité](#)
- [Santé, Biotechno, Biopharma](#)

Une mauvaise préparation va induire une baisse de valeur

Une entreprise avec des documents financiers mal tenus, un équipement obsolète ou des relations de travail risquées ne sera probablement pas aussi bien valorisée que le propriétaire de l'entreprise le souhaite.

Il y a de nombreuses tâches à accomplir pour préparer efficacement une entreprise à être présentable pour la vente. Vous pouvez faire plusieurs choses dès maintenant pour placer votre entreprise dans la meilleure position possible lorsque vous serez prêt à la mettre sur le marché.

Pire encore, les perspectives pour 2023 sont aux mieux incertaines. De nombreux chefs d'entreprise qui ont ciblé **2022** comme l'année de transmission de leur entreprise ont maintenant décidé de s'arrêter et d'attendre la fin de la **succession des crises rencontrées.**

Au lieu d'attendre simplement, **il y a un certain nombre de mesures que vous pouvez - et devriez - prendre pour être prêt à agir stratégiquement une fois que le marché se stabilise.**

Votre prévisionnel financier est t-il réaliste ?

Il sera essentiel pour les chefs d'entreprise de mettre à jour leurs prévisions financières de manière à refléter l'impact actuel et anticipé de la **succession des crises** sur les activités et les opérations futures.

Compte tenu de la nature imprévisible de notre climat économique au cours des derniers mois, **mettez à jour vos prévisions et revoyez régulièrement vos hypothèses à mesure que le marché évolue.**



Êtes vous prêt à vous montrer flexible sur les modalités de paiement du prix ?

Si votre analyse vous incite à aller de l'avant avec une transmission, vous devrez peut-être ajuster vos attentes touchant la valeur de l'entreprise, mais aussi les modalités de paiement du prix.

Vous constaterez que les repreneurs se méfient également de l'avenir et couvrent leurs risques en structurant des accords de sorte que la plus grande partie du prix d'achat soit payée à un moment ultérieur sous la forme d'un complément de prix. Il y a un risque pour le propriétaire de l'entreprise dans cette situation.

Les paiements de complément sont des paiements fondés sur les performances de l'entreprise dans le futur en fonction de la réalisation de certains objectifs financiers, qui peuvent ou non être réalisables. Si l'entreprise fait partie d'une industrie qui a été **affectée négativement par la succession des crises, le risque est encore plus élevé.**

Cependant nous pensons que le risque est mesuré et ce type de paiement échelonné constitue une très bonne réponse à la situation actuelle car elle préserve les intérêts des 2 parties.



Êtes vous dans le camps des entreprises résilientes ?

Soyez prêt à prendre des décisions rapides conçues pour préserver la valeur.

Si, par exemple, vous constatez des impacts potentiels sur la chaîne d'approvisionnement sur votre entreprise, adressez-vous rapidement à d'autres fournisseurs.

Si vous constatez que les comptes clients glissent vers 90 jours, décidez quand arrêter les services à un client en particulier.

Ne présumez pas que tout le monde réussira à s'adapter aux défis de la crise.

Certaines entreprises échoueront.

L'essentiel est d'éviter de se retrouver avec des entreprises qui ne peuvent ou ne veulent pas s'adapter.

De l'autre côté de la médaille, soyez ouvert à de nouveaux marchés.

Après tout, c'est maintenant **un tout nouveau monde, débordant d'opportunités et de défis.**



Et si, finalement vous décidez de transmettre votre entreprise en 2023 ?

Si vous étiez un chef d'entreprise qui envisageait initialement de mettre son entreprise sur le marché mais qui a finalement décidé de transmettre en **2023** ou plus tard, **quelles mesures devriez-vous prendre maintenant ?**

Vos objectifs sont à la fois de maintenir votre entreprise à flot tout en l'organisant afin de faciliter sa transmission le moment venu.

Sans plan de continuité des activités, point de salut

Nous avons déjà tiré une bonne leçon de la succession de crises : une perturbation importante des activités peut survenir avec très peu de préavis, et **ne pas être préparé peut être désastreux.**

Fort de la connaissance de l'impact de la pandémie sur vos activités, vous pouvez désormais mettre en place **un plan de continuité** qui prend en compte les nouveaux risques exogènes induits par cette **succession de crises** :

- Les restrictions de voyage ont-elles nui à vos efforts de vente ?
- L'augmentation substantielle du nombre d'employés travaillant à distance a-t-elle surchargé votre infrastructure informatique ?
- Vos vendeurs et fournisseurs ont-ils fait des demandes auxquelles vous ne pouviez pas répondre efficacement ?



Rendre votre entreprise transmissible à tout moment

Il s'agit d'identifier ce qui est essentiel et ce qui ne l'est pas et de placer l'entreprise dans une position où elle peut continuer à fonctionner pendant une interruption.

Idéalement, le plan de continuité des activités doit comprendre :

- **Une évaluation de la stratégie initiale confrontée à la crise.**
- **Une évaluation des opérations et des processus essentiels et non essentiels.**
- **Une évaluation des employés / postes clés et de la façon dont chacun serait touché par une interruption et, en particulier, la perte ou l'indisponibilité potentielle d'employés clés.**
- **Une évaluation des installations et une évaluation du fonctionnement de l'entreprise si un ou plusieurs emplacements deviennent indisponibles.**
- **Un plan pour protéger, sécuriser, sauvegarder et répliquer, si nécessaire, les systèmes de données critiques, l'infrastructure et les applications.**

Ce ne sont là que quelques-unes des nombreuses questions à prendre en compte lors de l'élaboration d'un plan de continuité des activités. La plupart des détails sont spécifiques au secteur et vous devez travailler avec vos employés et conseillers clés pour relever les défis auxquels votre secteur est susceptible de faire face.

Prévoyez de discuter avec vos fournisseurs, clients et fournisseurs des défis présentés par les restrictions les crises...



L'agilité est le maître mot en 2022

Une fois que vous avez élaboré un plan, **revoyez-le régulièrement, ajustez-le et mettez-le à jour** afin que tous les nouveaux risques soient pris en compte.

Si, par exemple, votre directeur financier prend sa retraite, vous devrez vous demander comment la perte de cette personne et de ses connaissances particulières affectera le fonctionnement de l'entreprise et donc sa transmission.

Son successeur aura-t-il la richesse des connaissances historiques nécessaires pour obtenir et transférer des informations en temps opportun ? Sinon, réfléchissez à la manière dont vous comblez l'écart.

Chaque organisation semble avoir certaines personnes « à qui s'adresser » qui sont là depuis toujours et sans qui les choses se passent beaucoup moins bien.

Considérez comment votre projet de continuité est affecté si ces personnes ne sont pas disponibles.

La clé à retenir est que le plan de continuité doit évoluer avec l'entreprise afin de fonctionner efficacement lorsqu'une perturbation externe se produit.

Ainsi votre entreprise sera à tout moment transmissible.



Mais n'oubliez jamais de préparer votre transmission car tôt ou tard vous devrez la réussir

Quels que soient vos projets pour l'avenir de votre entreprise, vous finirez par la transmettre tôt ou tard à un repreneur.

Peut-être que ce repreneur sera externe, ou peut-être allez-vous la céder à votre famille, vos employés clés ou une combinaison des deux groupes.

Le fait est que **la transition sera finalement inévitable.**

Idéalement, vous pouvez contrôler et faire partie du processus.

Ce n'est cependant pas toujours le cas. La mort inattendue d'un propriétaire, d'un dirigeant clé ou d'un employé peut paralyser une entreprise si aucun successeur n'a été identifié et s'il n'y a pas de plan de transition de la direction.

Chaque plan de transmission d'entreprise est différent.

Tous les propriétaires d'entreprise ne souhaitent pas faire la transition de leur entreprise de la même manière ou au même moment.

Certains propriétaires veulent quitter complètement à une certaine date.

D'autres veulent rester impliqués dans une moindre mesure au fil du temps, mais ne sortent jamais complètement.



Le plan de transmission doit être conçu pour :

- **Aborder le calendrier prévu.**
- **Prendre en compte la planification fiscale.**
- **Identifier un ou plusieurs successeurs.**
- **Prévoir les imprévus.**
- **Valoriser au mieux l'entreprise.**
- **Discuter de la transition avec les employés, les clients et la famille.**
- **Prévoir les conséquences sur les actionnaires.**
- **Discuter de la transition avec les employés, les clients et la famille.**

Au cours de ma longue carrière de conseil en fusions acquisitions, j'ai observé que la **planification de la transmission** est l'aspect le plus négligé de la vie de l'entreprise.

C'est peut-être dans la nature humaine de penser que nous aurons toujours le temps de nous en occuper plus tard. La vérité est que si vous ne vous y préparez pas et que l'inattendu se produit, l'impact sur votre famille et vos employés pourrait être dévastateur. La meilleure façon d'aborder le processus, d'après mon expérience, est de consacrer un an à l'effort.

Passez trois ou quatre mois à **discuter du processus** avec votre famille, vos cadres, votre banque et d'autres parties prenantes clés. **Impliquez dès le départ votre conseiller en fusions acquisitions.** Élaborez et affinez le plan au cours des prochains mois et mettez-le en œuvre au cours des trois ou quatre derniers mois. **Il vous faut un an minimum.** Négociez à l'avance les honoraires avec vos conseillers professionnels et obtenez un budget pour chaque phase.



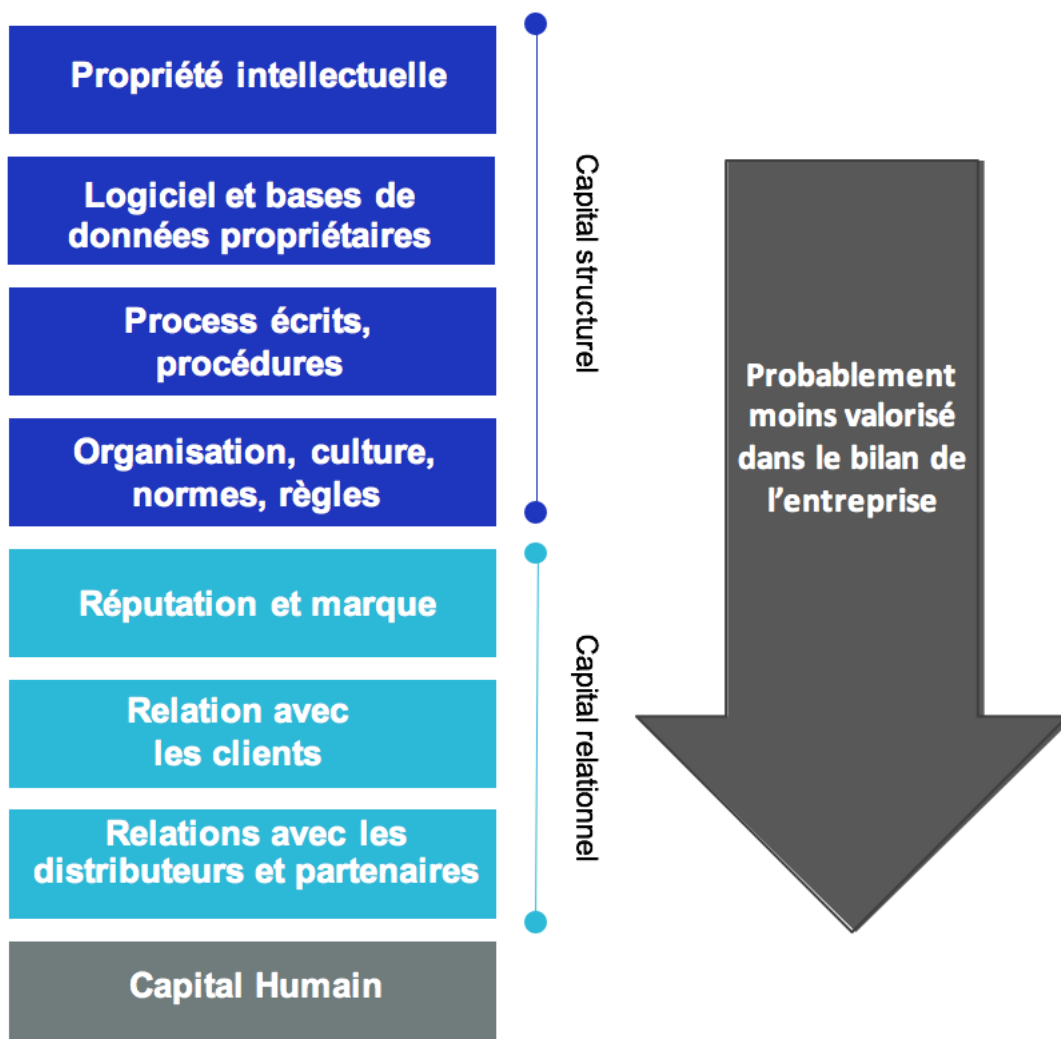
Mais au fait, comment évaluer votre entreprise en période de crise ?

L'approche financière de la valeur de votre entreprise sur la base des bilans de votre entreprise n'est plus pertinente en 2021. La situation financière de votre entreprise, notamment les **notions de rendement et de rentabilité ne peuvent plus servir de base unique** à la valorisation d'une entreprise. Il faut aller au delà de l'approche purement comptable et considérer que **les actifs immatériels d'une entreprise ont une valeur**.

Vous allez devoir vous poser 2 questions :

- Quelle est la valeur des actifs immatériels (incorporels) sur votre bilan?
- Avez-vous d'autres actifs incorporels "cachés" qui sont précieux mais pas visibles sur votre bilan (ex: capital humain et réputation) ?

8 actifs incorporels clefs



La valeur totale des actifs incorporels a augmenté significativement au cours des deux dernières décennies, en particulier lorsque l'on considère les "actifs incorporels non comptabilisés" (souvent non-inscrits car ils ne peuvent être facilement mesurés).

Les actifs incorporels jouent un rôle important et peuvent souvent représenter 20 à 45% du total comptabilisé en valeur de l'actif.

- Lors de l'examen supplémentaire des biens incorporels cachés (par exemple, la réputation ou les savoir-faire des employés), ce nombre peut être significativement plus élevé – **aux environs de 85% selon certaines estimations.**
- **La valeur immatérielle d'une entreprise, couvrant sa force de vente (capital humain), la valeur liée à ses partenaires (capital relationnel), et tout ce qui touche à l'expérience et au savoir-faire des employés (capital structurel) constituent des actifs incorporels.**



Il semble y avoir **huit catégories distinctes d'actifs incorporels** , réparties dans les trois principales catégories d'actifs :

Capital structurel - Capital relationnel - Capital humain :

- Propriété intellectuelle
- Logiciels et base de données propriétaires
- Processus et procédures écrites
- Culture organisationnelle, règles, normes
- Réputation et marque
-
- Relation avec les clients
- Relations avec les distributeurs, partenaires
- Capital humain

Ces trois catégories sont d'une importance cruciale pour la plupart des entreprises de tous les secteurs. Pour certaines d'entre elles, les actifs sont comptabilisés souvent partiellement dans les actifs du bilan tandis que pour d'autres elles sont masquées et considérées uniquement lors de l'évaluation du potentiel futur de l'entreprise.

Beaucoup de ces **actifs cachés** ont d'énormes valeurs et pourraient devenir les **principaux moteurs de valeur d'entreprise pendant et après la succession des crises rencontrées.**

Et maintenant que faire ?

La succession des crises est et reste une perturbation majeure

qui n'aurait pas pu être prévue par la plupart des chefs d'entreprise au début de 2020.

Vous avez **3 possibilités** :

- ne rien faire
- transformer votre entreprise pour l'amener sur un marché changé
- transmettre votre entreprise.

Si dans le **1er cas**, nous ne pouvons rien pour vous. Ainsi que le dit Jack London : "il n'est rien qu'on ne résolve. Tout est dans le mouvement. **Ce qui ne bouge pas meurt et nous ne sommes pas morts**".

Dans les 2 autres cas, depuis plus de 20 ans nous avons affronté plus de 3 crises financières et économiques majeures.

Nous pouvons vous accompagner à changer votre entreprise pour **faire parti des meilleurs non pas lors de la reprise mais dès maintenant**.



Au fil des années nous avons **identifié les meilleurs leviers de développement stratégique** (rapprochement, ouverture de capital, alliance, fusions, ...) qui permettent d'être rapidement **plus fort sur son marché**.

Et si vous décidez de transmettre nous serons là pour valoriser au plus haut l'entreprise sur des éléments extra-financiers et immatériels afin de trouver le meilleur repreneur pour votre entreprise.

QUELLE QUE SOIT LA DÉCISION, IL EST INDISPENSABLE DE FAIRE RÉALISER UN **DIAGNOSTIC** DE VOTRE ENTREPRISE.

Nous sommes à votre disposition.

Contact : info@actoria.com





Valorisez et transformez votre futur.

Actoria France

24, rue de Lisbonne
75008 Paris
France

Contact : +33 (0)1 45 22 90 20

Email : info@actoria.fr
www.actoria.com

Actoria Switzerland

Rue Hans Fries 1
1701 Fribourg
Switzerland

Contact : + 41 (0)26 508 70 04

Email : info@actoria.ch
www.actoria.ch

Actoria Luxembourg

3A, Boulevard du Prince
Henri
L-1724 Luxembourg
Luxembourg

Contact : + 352 20 20 24 08

Email : info@actoria.lu
www.actoria.lu

Actoria Tunisia

Imm. Selim rue de l'Euro,
Les Berges du Lac II,
Tunis,
Tunisia

Contact : +216 53 310 055

Email : info@actoria.tn
www.actoria.tn

Actoria Belgium (F & NL)

Avenue Louise 523,
1050 Brussels,
Belgium

Contact : +32 (0) 2 627 13 51

Email : info@actoria.be
www.actoria.be

Actoria Morocco

Twin Center - Bds Zerktouni
Casablanca 20100
Morocco

Contact : +212 (0)522 95 84 67

Email : info@actoria.ma
www.actoria.ma