

ACQUÉRIR UNE ENTREPRISE, UN DÉFI A LA PORTÉE DE CHACUN?



Le 27 août 2013, la manifestation organisée par le Centre Patronal et Dimension a connu un grand succès auprès d'un public de plus de 250 chefs et dirigeants d'entreprises. Quatre patrons de sociétés ont témoigné de leur expérience en matière d'acquisitions d'entreprises. La diversité des secteurs représentés et des situations spécifiques a captivé le public qui a démontré beaucoup d'intérêt lors de la session de questions-réponses.

Voici un bref résumé des témoignages apportés:

■ Groupe Holdigaz, Vevey M. Philippe Petitpierre, Président du Conseil d'administration

Actif à l'origine dans la distribution du gaz, le Groupe Holdigaz s'est progressivement développé avec succès dans des métiers complémentaires, utiles à son marché régional et à sa clientèle. Avec 450 collaborateurs et CHF 250 millions de chiffre d'affaires, il est une grande entreprise du bassin lémanique. Dans le cadre de son développement au cours de la dernière décennie, il a procédé à 7 acquisitions. Dans son métier de base (Cosvegaz), les techniques du bâtiment (Roos Ventilation), Taxa (révision de citernes), Agena et Soleil Energie (installations solaires), Ecorecyclage et Gazobois (énergies renouvelables).

M. Petitpierre a présenté sa méthodologie en matière d'acquisition et a donné quelques pistes pour d'éventuels acquéreurs, notamment:

- bien comprendre les aspects humains lors d'une acquisition;
- bien analyser le modèle d'affaires et réfléchir à son évolution;
- lier l'évaluation de l'entreprise à la volonté du propriétaire en place à accompagner son développement durant quelques années (paiement échelonné).

■ Groupe Techniques Laser, Goumoens-la-Ville M. Fritz Aeschbach, Président du Conseil d'administration et Directeur général

Ce groupe emploie env. 85 personnes et réalise un chiffre d'affaires de CHF 16 millions. Il est spécialisé dans le travail intégral de la tôle jusqu'au produit fini. Diverses techniques de découpage (laser, jet d'eau), de soudage / pliage composent son offre de prestations. Ce groupe s'est progressivement développé par des acquisitions d'entreprises de la branche dans d'autres régions de Suisse. L'entité vaudoise demeure la tête de pont du Groupe.

Dans ces métiers soumis à une forte concurrence internationale, le maintien d'un haut niveau de savoir-faire technique, des investissements constants dans l'outil de production, les synergies réalisées grâce aux acquisitions ont permis de consolider la force compétitive de cette entreprise familiale.

M. Aeschbach a relevé:

- la nécessité, dans l'industrie, d'intégrer rapidement les entreprises acquises;
- le besoin de fixer une ligne de conduite stricte, dès après l'acquisition, de manière à travailler avec les mêmes valeurs.

C'est donc à nouveau la gestion des hommes post acquisition qui est apparue au centre des priorités, avec des contraintes de rapidité dues à la compétitivité internationale dans l'industrie.

■ **BG Ingénieurs Conseils, Lausanne**
M. Laurent Vulliet, Prof. EPFL, Président de la Direction générale (CEO)

Cette société d'ingénieurs réalise près de CHF 90 millions de chiffre d'affaires et emploie environ 600 personnes en Suisse, France et Algérie.

En moins de cinq ans sa taille a doublé, notamment à travers des acquisitions ciblées, de compétences et équipes en Suisse et à l'étranger, pour suivre l'évolution des marchés et besoins de la clientèle.

Le Prof. Vulliet a relevé comme principaux enjeux liés aux acquisitions:

- la détermination du prix, les vendeurs ayant souvent l'impression que leur entreprise vaut plus que sa réelle valeur économique;
- la conduite managériale post acquisition;
- l'intégration culturelle et opérationnelle dans des métiers de savoir-faire où la personne joue un rôle prépondérant.

■ **Elite SA, literie d'exception, Aubonne**
M. François Pugliese, Propriétaire et Directeur

L'entrepreneur vaudois François Pugliese a expliqué comment il a repris Elite de son ancienne propriétaire. Au moment de la reprise en 2006 l'entreprise comptait 21 collaborateurs et sa propriétaire avait à cœur d'en assurer la pérennité en terres vaudoises. Sous l'impulsion de M. Pugliese qui a développé la gamme de produits et les canaux de vente, l'entreprise a triplé sa taille depuis et consolidé sa position comme leader dans des produits de grande qualité liés à la literie.

Dans son témoignage, M. Pugliese a relevé quelques pistes à l'attention des entrepreneurs et repreneurs intéressés à une telle démarche:

- définir une stratégie claire avant l'acquisition;
- conserver le savoir-faire, motiver le personnel;
- créer une nouvelle gamme, investir dans l'outil de production;
- créer une nouvelle équipe tout en conservant les compétences.

En résumé et de notre point de vue de spécialistes en Évaluations et Transmissions d'entreprises, nous avons relevé certains dénominateurs communs dans ces témoignages:

- il y a souvent un décalage entre vendeur et acheteur au sujet du prix, c'est un facteur bloquant. Connaître objectivement la valeur de son entreprise est donc important pour le vendeur, indépendamment de son impression;
- l'attention portée à la motivation du personnel et des cadres de l'entreprise reprise est essentielle;
- l'innovation au niveau des produits et/ou du modèle d'affaires est un facteur de succès pour réussir une acquisition.



Maurice Pierazzi
Associé
maurice.pierazzi@dimension.ch
M +41 78 803 69 68



Claude Romy
Associé
romy@dimension.ch
M +41 79 212 50 77