

## LES ACQUISITIONS D'ENTREPRISES FAMILIALES EN ALLEMAGNE

par Gilles Untereiner  
gérant de Strategy & Action



Gilles Untereiner

L'ALLEMAGNE possède l'économie la plus importante du continent européen. Elle se caractérise tout d'abord par un poids industriel conséquent et une production manufacturière en moyenne 2,5 fois supérieure à celle de la France. Le secteur industriel représente 25 % du PIB contre 14 % en France.

Au plan industriel, elle se positionne sur le haut de gamme et la technologie, et c'est le principal producteur mondial d'équipements de production « premium ».

Les principales branches industrielles sont :

- l'automobile et les engins roulants ;
- la construction mécanique ;
- l'électricité et l'électrotechnique ;
- la chimie et la pharmacie ;
- les industries agroalimentaires.

Le pays se caractérise en second lieu par une présence internationale exceptionnelle.

L'Allemagne est le premier exportateur mondial *per capita* devant les USA et la Chine.

En termes de valeur absolue, la Chine l'a dépassée en 2009. La nature et la maîtrise stratégique des exportations de l'une et de l'autre sont cependant sans commune mesure : la Chine brade sa main-d'œuvre quand l'Allemagne conçoit, produit et commercialise du savoir-faire à haute valeur ajoutée.

La Chine exporte plus de 50 % de ses ventes malgré elle, étant simplement en sous-traitance passive, alors que l'Allemagne est dans une démarche internationale maîtrisée, par le biais d'une action commerciale propre et d'une implantation directe dans chaque marché cible.

Au cours des cinq dernières années, l'Allemagne a augmenté sa part de marché mondial d'environ 2 % passant ainsi à 10,5 % contre 4,8 % pour la France, en recul au demeurant.

Ce pays n'est d'ailleurs pas qu'exportateur, puisqu'il importe 37 % de son PIB, ce qui témoigne de son ouverture sur le monde et de sa caractéristique

de marché international de distribution.

Avec la mondialisation et les délocalisations induites, l'Allemagne, nation industrielle extrêmement performante, est aussi devenue une nation commerçante, alliant ainsi deux facteurs de performance.

La globalisation et l'ouverture croissante du marché allemand rendent cependant ce marché extrêmement concurrentiel, ce qui ne facilite ni son approche ni le maintien de ses parts de marché.

La performance de l'Allemagne implique une concurrence féroce sur son sol national mais aussi sur les marchés tiers. Généralement, on imagine des complémentarités entre l'Allemagne et la France. En réalité, elles ont des structures industrielles similaires : les deux pays échangent des produits identiques pour 79 % des transactions, si bien qu'ils sont en confrontation directe sur leurs marchés nationaux et sur les marchés internationaux.

### ALLEMAGNE EST NOTRE CHALLENGER ET NOTRE CONCURRENT PRINCIPAL

Le pays est le « cœur industriel de l'Europe ». Une machine économique incontournable, d'un intérêt stratégique majeur. Il était et demeure le premier débouché pour la France et est vital pour le futur.

Toute entreprise française doit aspirer à y prendre pied et à y développer sa présence car le marché allemand la continuation naturelle du marché national. C'est même une priorité si l'on est impliqué dans un domaine technologique : C'est en Allemagne « que cela se passe » ou, comme disent les Allemands, « *hier spielt die Musik* ».

Toute approche doit reposer sur une démarche stratégique volontariste.

L'exportation classique passant par des intermédiaires commerciaux n'est généralement pas satisfaisante. À la moindre offre concurrente, ils basculent entre les bras d'un compétiteur et risquent de dévoiler nos avantages concurrentiels et nos fragilités.



# L'Allemagne à la carte

## 1. SOLUTIONS

### Recrutement de commerciaux

- Recrutement
- Gestion salariale
- Intégration et lancement d'un commercial
- Coaching opérationnel

### Filiales/bureaux de vente : création, hébergement et gestion déléguée

- Accompagnement « clés en main »
- Gestion personnalisée du **front-office**
  - Domiciliation d'antennes commerciales, en somme un « bureau virtuel »
  - Renvoi d'appels ou gestion de la communication sur l'ensemble de l'espace linguistique germanique
  - Secrétariat export
- Gestion déléguée du **back-office** administratif des ventes
  - Prise et gestion de commandes
  - Entreposage et expédition
  - Facturation et encaissement
  - Comptabilité
- Location de bureaux
- Hébergement et gestion de VIE

### Alliances stratégiques et croissance externe

- Screening et qualification des cibles
- Approche des cibles et négociation
- Audits commerciaux
- Audits du management

### Intégration

- Analyse des styles de management de la cible
- Elaboration d'une stratégie d'intégration
- Accompagnement du changement



## 2. POTENTIEL

Strategy & Action International GmbH (SAI), est une entreprise de conseil franco-allemande agissant au niveau international.

Nous représentons :

- 30 années d'expérience
- 45 experts trilingues
- 100 nouvelles entreprises servies annuellement
- 230 bureaux de vente ou filiales hébergées et gérées actuellement
- 150 millions d'euros de chiffre d'affaires gérés annuellement
- 1 200 filiales implantées à l'étranger depuis l'origine de nos activités
- 2 500 entreprises conseillées au plan commercial.

# INVESTIR EN ALLEMAGNE

De plus, les intermédiaires commerciaux sont peu pertinents car les grands comptes allemands que sont la GMS et l'industrie préfèrent être en relation directe avec leurs fournisseurs.

L'approche du marché allemand implique une réflexion stratégique de fond, visant très rapidement une part de marché notable, afin d'éviter d'être évincé et s'inscrire dans le long terme : l'idéal est une implantation directe pour s'ancrer dans le tissu économique local.

Une implantation au sens strict peut prendre deux formes :

- La constitution d'une filiale et le recrutement d'une force de vente ;
- la croissance externe avec le rachat d'une entreprise locale.

## AVANTAGES DE LA CROISSANCE EXTERNE

La croissance externe permet un développement plus rapide que la démarche de création d'une société *ex nihilo*, le service immédiat de ses grands comptes internationaux, le renforcement de ses positions sur des marchés fortement concurrentiels et enfin, l'optimisation des équipes commerciales à la fois locales et françaises par du *cross selling*.

Elle apporte l'image, le potentiel commercial et le potentiel de service, notamment de R&D voire de SAV, d'une structure indigène ayant « *Rang und Name* » et ainsi apprendre rapidement les normes du marché afin de minorer les risques de rejet.

Elle permet également la recherche de synergies industrielles et des économies d'échelle, l'optimisation des marques et brevets, des infrastructures de production, des process industriels, de ses achats et la réduction des stocks, des ressources informatiques, de back office, l'atteinte de la masse critique et la réduction des coûts, le pooling des assurances et de la finance, etc.

Compte tenu du caractère très industriel du marché allemand et du fort potentiel de recherche et développement présent dans les entreprises, les milieux universitaires et les instituts spécialisés, une opération de croissance externe pourra aussi offrir comme perspective la recherche d'avantages concurrentiels au plan du savoir-faire, de la diversification et de l'élargissement de sa gamme de produits.

Enfin, une opération de croissance externe permet aussi la galvanisation des équipes de direction par un nouveau challenge et des possibilités de développement personnel.

En résumé, une opération de croissance externe ne doit pas être simplement une diversification du marché mais également une diversification de ses clientèles, de ses produits, et de ses services additionnels le cas échéant.

## LA CROISSANCE EXTERNE COMME IMPÉRATIF

La croissance externe est le seul moyen de prendre rang dans quatre cas spécifiques :

- face un marché oligopolistique dans lequel un nombre d'acteurs réduit a verrouillé le marché : par exemple, quand un industriel détermine les standards du marché ou quand une marque devient produit de référence. Dans ce cas, les entreprises

 Dans logique communautaire des Allemands, il y a une responsabilité sociale de l'entreprise. L'identité personnelle et le statut social des actionnaires sont généralement fondés sur leur activité économique. »

allemandes ne cherchent pas nécessairement à réduire leur dépendance, contrairement aux françaises ;

- face à des difficultés pour recruter. Par exemple dans le domaine high-tech où les entreprises allemandes ont largement bordé les contrats de travail de leurs collaborateurs. De plus, le côté communautaire et sécuritaire des Allemands oriente leur choix et ils préféreront chronologiquement, la grande entreprise allemande puis la moyenne entreprise allemande, etc. :

- nous aurons du mal à constituer rapidement une équipe opérationnelle et qualifiée ;

- pour des services tels que le BTP, l'installation et la maintenance d'infrastructures industrielles, l'ingénierie, l'informatique, la formation, etc. la proximité est essentielle : Il faut être présent localement. De plus, les pratiques professionnelles propres nécessitent des compétences locales. Par exemple, dans le BTP, l'Allemagne ne connaît pas la garantie décennale mais aura cherché à protéger l'acheteur par un catalogue très normatif, recensant les produits homologables et les intervenants qualifiés. Si les contraintes professionnelles ne sont pas respectées, les assurances retireront leur couverture ;

- pour les marchés à donneurs d'ordres publics car leur ouverture aux étrangers est minimale. « *Freie Marktwirtschaft hin, Freie Marktwirtschaft her* »... Dans ce domaine, il faut se faire autochtone pour pouvoir œuvrer.

## CONSIDÉRANTS ET PRÉALABLES

**La motivation des cédants.** Dans logique communautaire des Allemands, il y a une responsabilité sociale de l'entreprise (CSR Corporate social responsibility). L'identité personnelle et le statut social des actionnaires sont généralement fondés sur leur activité économique.

La plupart du temps, les PME familiales allemandes sont caractérisées par l'obsession de la pérennisation de l'entreprise. Les Allemands sont fiers de l'aspect familial et multi-génération de

# INVESTIR EN ALLEMAGNE

l'actionnariat. Les concepts de « *Familienunternehmen* » et, qui plus est, de « *Familiengeführtesunternehmen* » ont une consonance très positive. C'est ce qui caractérise en particulier le fameux « *Mittelstand* » allemand.

En Allemagne, l'entrepreneur est un héros et il s'accroche à ses lauriers. On ne peut donc pas les aborder en leur proposant un simple deal financier. Il va donc falloir insister sur la préservation du nom et du rang social du cédant ce qui passe par la préservation et l'intégrité de l'entité économique.

**La motivation et la pérennité des hommes clé du management.** Dans la même logique, la promotion se fait essentiellement de manière interne. Cependant, lorsque la structure économique sur laquelle les Allemands ont misé une bonne partie de leur carrière devient incertaine, les hommes clés voudront s'assurer une sécurité et auront vite fait de « quitter le navire » pour aller à la concurrence voir pour créer une concurrence.

Il faut veiller à ce que les « cédés » demeurent.

Il faut rassurer les cédants/actionnaires et les cédés/management en garantissant la pérennité de l'entreprise.

**Le volume des transactions implique une approche spécifique des cibles.** Il n'y a que très peu de structures mises sur le marché du M&A en mandat de vente.

Sur les quelques 70 000 transmissions annuelles en Allemagne, seulement 6 % ont un CA supérieur à 2 millions d'euros et ont, en complément du détenteur de capital, quelques hommes clés garantissant le bon fonctionnement ultérieur.

51 % restent en mains familiales, 28 % sont confiées à un ou plusieurs acteurs du management dans le cadre d'un MBO, et donc seulement 21 % des sociétés sont véritablement mises sur le marché (contre plus de 50 % en France)

L'Allemagne est très sollicitée en sa qualité de premier débouché européen et le marché est régi par des vendeurs en position de force qui définissent les règles du jeu et le prix.

**La recherche de cible en état de vente déclarée.** Le marché du M&A est essentiellement constitué de mandats de vente.

Une cible qui a confié sa transmission à un des opérateurs du marché traditionnel de ce métier va être caractérisée par :

- le contexte d'un nombre de mandats de vente très réduit ;
- une transmission parfois dans l'urgence ;
- un dossier « toiletté » et apuré des imperfections, obligeant à une analyse approfondie de la réalité économique de la cible ;

– un dossier d'information souvent très succinct et disponible dans des conditions restrictives, amenant à prendre des engagements sans connaître les réelles forces et faiblesses de la cible.

Ceci génère deux risques principaux qui peuvent être particulièrement perturbants :

- la génération de négociations complexes ;
- un risque de manque de synergies entraînant des déperditions d'énergie conséquentes ou des conflits avec le management de la cible ;
- le tout entraînant le mandatement de multiples spécialistes coûteux.

“ En Allemagne, l'entrepreneur est un héros qui s'accroche à ses lauriers. On ne peut donc pas les aborder en leur proposant un simple deal financier. »

– le dossier aura été diffusé de manière systématique à tous les acquéreurs potentiels au plan national et international, pour faire monter les enchères, occasionnant de nombreux offreurs et des transactions ardues et onéreuses.

L'Allemagne est un marché cible intéressant intrinsèquement, mais il faut la penser comme étant le carrefour européen des échanges de biens (*made in Germany*).

## LA SOLUTION ALTERNATIVE :

### L'APPROCHE PROACTIVE – LE MANDAT DE RECHERCHE

Le marché allemand est difficile à conquérir. Il faut s'assurer d'un maximum de synergies entre l'entité reprise et l'acquéreur.

Plutôt que de se contenter de l'approche de cibles en « état de vente déclaré », il faut définir le profil des cibles idéales en termes de couples produits/marchés et d'engager un contact avec le maximum d'entre elles par une démarche proactive.

Les cibles que l'on va approcher n'étant généralement pas « sur le marché », le solliciteur est théoriquement seul en pourparlers, ce qui lui permet de découvrir l'entreprise sereinement et même de pouvoir entrer en contact avec des cadres pour prendre la mesure de l'ambiance et de la dynamique de l'entreprise et pouvoir élaborer une proposition de prise de participation ou de reprise en toute connaissance de cause.

Dans toute population d'entreprise, il y a nécessairement un tiers des cibles qui devraient, à court ou à moyen terme, être confrontées à la question de la transmission et qui seront attentives à une proposition dûment formulée, l'occasion faisant le larron.

Pour les cibles de cette catégorie, il faudra s'assurer d'un minimum de pérennité aux fins de transmission de savoir-faire.

Les autres, si elles ne sont pas ouvertes à une reprise pure et simple, peuvent être intéressées par des ressources financières pour :

- réaliser une partie de leurs actifs par un cash out ;
- accélérer leur développement ;
- l'acquisition d'un savoir-faire complémentaire et où d'une gamme plus large ;

# INVESTIR EN ALLEMAGNE



- l'accès à de nouveaux marchés ;
- tout en ayant des garanties en matière de conditions de reprise, à terme.

Certes, elles seront réticentes à perdre le contrôle opérationnel de leur structure et donc de concéder une majorité, cela dit :

- une négociation peut faire bouger les lignes ;
- même minoritaire, on peut organiser les instances décisionnelles et avoir voix au chapitre ;
- l'important est de prévoir l'avenir par des droits de préemption.

## PROFIL DE LA CIBLE - PRÉREQUIS - ACTIVITÉ

Le fait d'approcher des compétiteurs directs peut engendrer des craintes pour les cédants potentiels et leurs collaborateurs en présupposant des restructurations à court ou à moyen terme, ce qui peut entraîner un état d'esprit négatif et la fuite des meilleurs éléments, ce qu'il faut absolument éviter.

Le rachat d'un concurrent va être perçu comme un péril pour la cible et pour son staff.

Il faut éviter tout conflit d'intérêts potentiel et :

- éviter toute tentative de reprise de concurrent direct car en l'occurrence l'affrontement est assuré ;
- opter pour des cibles totalement complémentaires en termes de gamme ou de savoir-faire pour pouvoir afficher des perspectives de fertilisation croi-

sée de par les synergies commerciales induites.

Il faut de la réciprocité.

Outre les synergies commerciales immédiates induites par du *cross selling*, cela constituera également une bonne opportunité de diversification et permettra de garantir aux compétences autochtones que leur savoir-faire pourra être particulièrement valorisé au sein du nouveau groupe.

La définition du profil de la cible devra donc procéder d'une analyse des gammes idéalement complémentaires par rapport à son propre portefeuille produit.

Dans une démarche de rachat, il importe donc essentiellement d'analyser le segment de marché sur lequel on a le meilleur positionnement sur son marché national puis de définir les produits qui seraient idéalement complémentaires à sa gamme existante, à l'instar de ce que l'on ferait dans une logique de recherche de partenaires pour une alliance stratégique.

Ceci suppose une réflexion au sein de votre société aux fins de déterminer les produits qui constitueraient une complémentarité optimale par rapport à votre gamme française.

**Clientèle.** Il faut généralement viser une compatibilité commerciale totale, car dans la logique de spécialisation des sociétés allemandes, il est difficile de les réorienter sur des cibles nouvelles.

GmbH : Gesellschaft mit beschränkter Haftung, forme de société équivalente à notre SARL.

# INVESTIR EN ALLEMAGNE



Il vaut mieux opter pour une société de taille moyenne ou sous-dimensionnée avec pour objectif d'injecter des moyens financiers et techniques pour accélérer son développement, rassurant ainsi les personnels en place sur leurs perspectives d'avenir en leur offrant de nouveaux enjeux.

Il importe que la cible soit véritablement introduite auprès de la clientèle finale que l'on veut toucher.

**Potentiel commercial.** Les sociétés allemandes sont souvent sous-staffées au plan commercial. Il faut généralement étoffer l'équipe commerciale.

**Taille.** Il faut trouver un compromis entre :

- la taille minimale, considérant qu'il faut que la cible soit dotée d'un minimum de staff garantissant la continuité de l'exploitation ;

- le niveau de taille conforme à sa propre capacité d'intégration, sachant qu'au-delà de 30 % de sa propre taille, on aura beaucoup de difficultés à prendre en main le contrôle stratégique de l'entreprise cible. Une société de taille importante aura non seulement une culture d'entreprise forte mais aussi des certitudes industrielles et commerciales et il sera difficile d'interférer et la structure reprise demeurera fo-

calisée sur son quotidien au détriment des synergies ambitionnées.

Il vaut donc mieux opter pour une société de taille moyenne ou sous-dimensionnée avec pour objectif d'injecter des moyens financiers et techniques pour accélérer son développement, rassurant ainsi les personnels en place sur leurs perspectives d'avenir en leur offrant de nouveaux enjeux.

Ceci est d'autant plus recommandable que les pratiques de management sont très différentes entre la France et l'Allemagne et qu'il faut s'y roder.

Une cible petite et moyenne sera beaucoup plus aisément intégrable au plan de la culture d'entreprise

De plus, un fort décalage de taille au profit de l'acquéreur permettra de conserver le leadership, commercial dans un premier temps, et technologique dans un second temps.

**Santé de la cible.** La rentabilité intrinsèque n'est pas un critère prépondérant, mais l'équilibre financier est un impératif.

Un investisseur étranger reprenant une entreprise allemande en difficultés financières et souhaitant la restructurer, court le risque de perdre les meilleurs éléments et de voir ceux qui restent « nombriliser » au détriment du marché et de la clientèle, ce qui ne peut qu'accélérer la « déconfiture ».

La pratique du « change management » à l'allemande interdit les changements à titre préventif pour autoriser essentiellement les changements à titre curatif. Il y est très difficile de licencier, ou de réallouer, des moyens au sein d'une société si celle-ci n'est pas en péril grave.

En outre, l'autorité du comité d'entreprise est telle qu'il doit être entendu et impliqué dans la procédure, et qu'il va défendre les intérêts des employés pied à pied, la démarche va généralement être très longue et coûteuse.

La cible doit donc être dotée d'un équilibre financier avéré pour ne pas être soumise à la contrainte d'urgence et ne faire l'objet ni de détournages, ni de *down sizing*.

Toute dérogation à cette recommandation sera, outre le risque inhérent de grippage, l'objet de coûts considérables en termes de temps de management ou de support externe de conseil.

La seule exception à la question est le cas où l'on dispose d'une clientèle de grands comptes internationaux qu'il importe de servir localement et qui seront apportés à la cible dès le début de la reprise.