

R&T

REPRENDRE & TRANSMETTRE MAGAZINE
www.reprendre-transmettre.com



CNCFA

SYNDICAT DES PROFESSIONNELS
DES FUSIONS ET ACQUISITIONS

80 Cabinets Labellisés



La CNCFA est le syndicat des professionnels du M&A partout en France.

+ de 500 Mandats de Cession

+ de 300 Mandats d'acquisition

+ de 100 Missions levée de fonds

«Un quidam peut se dire consultant en M&A. Au final c'est vous, les **repreneurs** et les **cédants** qui en pâtissez et ne savez pas à qui accorder votre confiance.

Notre ambition, c'est de vous donner la **fiabilité**, l'**expertise**, la **compétence** et la **confidentialité** des cabinets CNCFA 'labellisés en Transmission d'Entreprises'. »



Roland VACHERON, président du CNCFA

Rencontrez nous le 30 nov 2021 au salon

TRANSFAIR

LES RENDEZ-VOUS DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Retrouvez-nous page

L'information
100 % transmission
_ n° 112



GRAND ENTRETIEN

Les conseils du Président du CNCFA pour bien vendre ou bien acheter

Alors que l'épidémie covid a remis en évidence l'importance cruciale d'être bien conseillé, l'intermédiaire Roland Vacheron, qui parle au nom des 80 cabinets de son syndicat professionnel des F&A, met en garde sur les points de vigilance spécifiques qui attendent les futurs cédants et repreneurs.

32

25
HISTOIRES
DE REPRISE
POST-COVID

D ?

is !

trials, nombreux
tre leur entreprise
PME champenoise
le Porel. page 08



SAISIR LES OPPORTUNITÉS ET DÉJOUER LES PIÈGES DE L'APRÈS-COVID

Les conseils du président du CNCFA pour bien vendre ou bien acheter

L'après-covid qui est en train de s'écrire s'annonce comme une période riche en opportunités mais aussi en pièges de toutes sortes, la crise sanitaire ayant déformé beaucoup de choses dans les entreprises et rendant du même coup le travail d'analyse des cibles plus délicat. Sans compter les conséquences directes de la pandémie – augmentation des coûts de l'énergie et des matériaux, pénurie de matières premières et de main d'œuvre qualifiée, qui impactent les secteurs industriels ou du BTP. En tant que président du CNCFA, le syndicat professionnel des conseils en fusions-acquisitions, et par ailleurs animateur du cabinet de rapprochement Ad Res Conseil basé à Renaison, dans la Loire, Roland Vacheron pointe du doigt un certain nombre de points de vigilance spécifiques à cet « après-covid ». Et bien sûr revient sur la nécessité d'être bien conseillé dans cette période de turbulences et d'apparences trompeuses, la première des précautions consistant à se tourner vers un professionnel labellisé « Maître d'œuvre de la transmission d'entreprise ». Explications.

Une amorce de « retour » des cédants semble s'esquisser depuis juin dernier. Qui sont-ils ? Ceux qui avaient différé leur cession en mars 2020, ceux qui veulent vendre avant les élections présidentielles ?

Il est clair que nous avons sur ce 3^{ème} trimestre 2021 une augmentation significative tant des cédants que des repreneurs d'entreprises. Cela est confirmé par l'ensemble du bureau du CNCFA et les remontées de nos membres du syndicat dans tout l'hexagone. Même s'il est difficile de répondre précisément sur la cause de cette augmentation, il semble toutefois qu'une tendance se dégage. Pour beaucoup de chefs d'entreprises qui avaient mis en sommeil momentanément leur projet pendant la crise (qu'ils devaient aussi gérer), la pandémie est perçue maintenant comme derrière eux et ils ont appris à vivre avec. À ce jour nous n'avons pas eu de cessions motivées par l'échéance des élections présidentielles prochaines.

D'autres hésitent et préfèrent attendre en se disant que demain sera forcément mieux qu'aujourd'hui. Est-ce un bon calcul ?

Pressentir le futur d'un secteur est souvent réservé à des professionnels avertis du secteur ayant des informations sectorielles leur permettant de dessiner cet avenir probable ou potentiel. Le chef d'entreprise peut envisager de différer encore sa vente mais il devra se remobiliser et trouver les ressources personnelles (énergie, temps, volonté, dynamisme...) pour porter l'entreprise encore quelques années et espérer la faire croître pour réaliser une meilleure sortie. Force est de constater que la tendance des chefs d'entreprise ne va pas dans ce sens en ce

moment. Ils se rapprocheraient plutôt en ces temps tourmentés de Jean de La Fontaine avec son proverbe « Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras ».

Pour ceux qui n'ont pas les moyens d'attendre (les « fatigués ») et ne veulent pas se lancer dans un nouveau cycle, quelle posture adopter ? Accepter un prix réaliste et montrer de la souplesse sur les modalités de paiement sont-ils des pré-requis ?

Une personne qui souhaite vendre dans l'urgence ou rapidement se met actuellement dans une position de négociation peut être plus difficile qu'en période normale. Maintenant la solution ne passe pas forcément par le levier du prix de vente et du crédit vendeur. Des solutions alternatives peuvent être demandées souvent bien plus profitables pour la reprise :

- > Si le cédant le peut (par exemple pour cause de vente de départ à la retraite) un accompagnement du repreneur plus long sur la passation de l'entreprise,
- > L'aide du repreneur à signer (ou renouveler) certains contrats clients qui arrivent à échéance,
- > Présentation du repreneur au microcosme économique de l'entreprise,
- > Participation à des salons et/ou des manifestations pour donner une image de continuité et rassurer les clients.

Pourquoi la transparence est-elle plus que jamais de mise aujourd'hui ? Et n'est-ce pas le rôle du conseil que d'inciter le cédant à cette transparence ?

Dans le contexte compliqué du moment, un repreneur qui sent une volonté de dissimulation chez le cédant préfère passer son



chemin. La totale transparence sur l'entreprise est de mise sur toute opération de fusacq qui veut se dérouler correctement et en toute confiance. C'est une règle d'or des cabinets de M&A du CNCFA : Maître d'œuvre de la transmission d'entreprises. Essayer de cacher certaines faiblesses de l'entreprise est une lourde erreur du cédant qui peut avoir des effets secondaires multiples. Durant les audits peuvent être mis à jour des problèmes fiscaux, sociaux, juridiques, environnementaux. Le fait de les découvrir à ce moment va entraîner a minima une nouvelle négociation de la Garantie d'actifs et de passifs et/ou du prix et/ou arrêter le processus de la vente. C'est une perte globale pour tous les acteurs intervenant dans l'opération : le cédant, le repreneur et les conseils des deux parties. Le repreneur peut également découvrir post cession des problèmes issus de la gestion de son prédécesseur. Bien sûr il y a la garantie d'actif et de passif qui pourra être mise en jeu mais il peut arriver que l'on parte aussi sur des clauses pénales indépendantes de la GAP.

Quels sont les principaux points de vigilance liés aux conséquences du Covid ?

Je ne parlerai que de la mesure phare du gouvernement auprès des entreprises pour soutenir notre économie à savoir le PGE (Prêt Garantie par l'État). Les questions à se poser sont multiples et principalement :

- > Comment a été utilisé le PGE ?
 - > Qu'est ce qui a été prévu par le cédant pour rembourser ce prêt ?
- Un PGE utilisé à mauvais escient est une source significative de problèmes futurs surtout si l'entreprise rencontre des difficultés post cession. Une vigilance accrue sur les flux financiers

avant cession est nécessaire en particulier sur les remboursements des comptes-courants, les opérations exceptionnelles... Et le repreneur, lui, ne peut pas faire ce qu'il veut de la trésorerie dont il hérite. En effet, un PGE dans la cible acquise n'est pas là pour faire remonter à sa holding d'acquisition de la trésorerie « histoire de rembourser la dette sénior » (Risque de requalification en ABS Abus de Bien Sociaux).

Comment apprécier et pondérer 2 exercices 2020 et 2021 atypiques et faussés par des éléments circonstanciels? Faut-il gagner du temps et attendre l'atterrissage de 2021?

Nous sommes déjà en fin d'année 2021. Les chiffres au 31/12/2021 peuvent être extrapolés dans la très grande majorité des entreprises et, en cas de doute ou de chiffres peu fiables sur l'année en cours, attendre le début d'année 2022 pour avoir des comptes définitifs est, certainement une sage décision. Les questions les plus pertinentes à se poser portent plutôt sur le carnet de commandes et/ou les tendances 2022 et la façon dont le covid impacte l'écosystème de l'entreprise : l'incidence du coût des matières premières ou des marchandises, les ruptures et les délais d'approvisionnement des fournisseurs, les contraintes COVID potentielles, la gestion du télétravail, la santé psychologique des équipes... Toute une série de questions nouvelles qui ont leur importance en raison de la fragilité économique mondiale et des incertitudes géopolitiques.

Dans la conduite de la négociation, est-il urgent de ne pas se presser quand on est repreneur?

Même si globalement le nombre d'entreprises à la vente a augmenté, les repreneurs restent confrontés à une pénurie d'offres. Lorsqu'une entreprise correspond aux critères recherchés, il faut saisir sa chance en essayant de signer très rapidement une Lettre d'intention. Qui dit signer rapidement ne veut pas dire signer n'importe quoi et à n'importe quel prix. Essayer d'augmenter les délais habituels pour aller jusqu'au closing, afin de gagner quelques semaines ou quelques mois, est un signal que va ressentir négativement le cédant. Si vous êtes en concurrence avec un autre repreneur vous risquez, même à proposition de prix plus haute, de louper l'affaire. Le repreneur peut se montrer exigeant, notamment dans la documentation qu'il demande, mais il doit veiller à toujours rassurer le cédant sur sa capacité d'acheter à des conditions équilibrées entre le cédant et le repreneur.





Faut-il exiger davantage de clauses suspensives au moment de signer une LOI?

Tout est possible. Mais rajouter une clause suspensive peut être une raison de refus de signature de la LOI par le cédant. La lettre d'intention peut prévoir une clause suspensive spécifique supplémentaire liée au retournement de marché permettant au repreneur de se sortir de l'opération avant la cession. Cette clause qui doit être objective et ne sera pas toujours facile à définir en fonction du secteur d'activité : le secteur de la restauration et celui des industries mécaniques ne fonctionnent pas de la même façon et ne réagissent pas aux mêmes effets.

Beaucoup de repreneurs individuels se retrouvent en concurrence avec des personnes morales (appétit de croissance externe) et estiment le combat perdu d'avance. Votre conseil à leur adresse?

Il faut absolument casser cette idée reçue. Il est bien évident qu'un groupe international aura plus de moyens financiers, juridiques, comptables qu'un repreneur individuel. Mais que de lourdeur et manque de réactivité ! Essayez de monter un rendez-vous avec les membres du groupe acheteur - à savoir PDG, DAF, juriste, responsable RH, responsable industriel -



pour une visite d'entreprise et/ou une confcall ! Faites rédiger à un groupe une LOI qui doit passer entre les mains du directeur industriel, du chargé de développement, du directeur financier et de la juriste sans oublier le PDG et le cabinet d'avocat externe à l'entreprise ! La force du repreneur individuel est avant tout sa disponibilité et réactivité à faire une proposition et à la signer.

Sans oublier que bien souvent la relation cédant-fils spirituel peut faire la différence...

Le repreneur doit savoir tirer avantage de la psychologie du cédant et de ses attentes. Bien sûr il y a des cédants qui rêvent de transmettre leur entreprise à un grand groupe afin de « finir en beauté » ! Mais il y a tout autant et sinon bien plus de cédants qui ne supportent pas d'être rachetés par un groupe pour de multiples raisons : peur du licenciement de son personnel, peur de la délocalisation, perte du nom historique de leur entreprise remplacé par celui du groupe... Enfin, vous avez raison, il y a le cédant qui se retrouve dans le repreneur quand il était « plus jeune » et / ou qui voit en lui son « fils spirituel » ! C'est souvent dans ce scénario de cession que s'écrivent les plus belles histoires humaines.

Propos recueillis par Marc Chamorel

Le label de confiance des Maîtres d'œuvre de la transmission d'entreprise

Avec un maillage de plus de 80 cabinets labellisés dans l'Hexagone, plus de 500 mandats de vente actifs et plus de 200 à l'acquisition, le CNCFA s'est imposé en une quinzaine d'années comme un acteur qui compte dans l'écosystème de la transmission d'entreprise en France. Sous l'impulsion de son actuel président Roland Vacheron, le syndicat des professionnels des fusions-acquisitions a commencé par se doter de règles déontologiques appliquées par tous ses membres qui garantissent que le cabinet travaille bien dans l'intérêt de ses clients cédants ou repreneurs. Un professionnalisme aujourd'hui reconnu par le label « Les Maîtres d'œuvre de la Transmission d'entreprise ». Mais s'ils ont en commun de partager un socle de valeurs communes et de pratiques vertueuses, les 80 membres du syndicat se sont également dotés au fil des ans d'outils, d'études et d'abonnements à des prestations ciblées qui leur permettent d'être encore plus efficaces et performants vis à vis des cédants et repreneurs qui les sollicitent. Ainsi sont-ils en capacité de faire profiter leurs clients des études de marché sectorielles menées par Xerfi, des résultats du baromètre annuel de la transmission mis en œuvre avec Epsilon Research, des valorisations d'entreprises réalisées par Avalor ou encore de data rooms sécurisées par Blockshare. « Une vraie déontologie, un label et de bons outils qui favorisent les partages



CNCFA
SYNDICAT DES PROFESSIONNELS
DES FUSIONS ET ACQUISITIONS

La CNCFA (Compagnie Nationale des Conseils en Fusions et Acquisitions) est le syndicat national, comptant des membres exerçant, à titre principal, la profession de conseil en fusion, cession, acquisition et rapprochement d'entreprises. La CNCFA est l'interlocuteur privilégié des professionnels du conseil en "fusac" présents sur l'ensemble du territoire national.



Le CNCFA, une organisation professionnelle et un label de confiance !

+ de 16 ans d'existence	+ de 80 membres labellisés	+ de 500 mandats à la cession	+ de 200 mandats à l'acquisition	+ de 100 mandats de levée de fonds
----------------------------	----------------------------------	-------------------------------------	--	--

Dans un contexte où banques d'affaires, cabinets de consulting généralistes, experts comptables, avocats ou autres spécialistes du corporate finance, diversifie de plus en plus leurs activités, pour jouer le rôle de conseil en M&A,

le « **Label des Maîtres d'œuvre de la Transmission d'entreprise** »

certifie la compétence et l'expertise des professionnels de la Fusion Acquisition.

« Structurer l'accompagnement en fusac et donner confiance aux cédants et repreneurs pour trouver de bons conseils en M&A »

Roland VACHERON, Président du CNCFA

« Permettre aux cédants et aux repreneurs de choisir un conseil en adéquation avec leurs propres valeurs »

Philippe HERMANT, Secrétaire du CNCFA

« Un processus de Fusac est une opération longue nécessitant un conseil présent dans la durée »

Jacques Edouard MOREAU, Trésorier du CNCFA

« La confidentialité ne s'improvise pas, elle doit être maîtrisée »

Laurent DRIUTTI, Secrétaire du CNCFA

« Une instance nationale dont les membres maillent tout le territoire national est une aubaine pour trouver un cabinet de proximité »

Stéphane CONESA, Trésorier du CNCFA



Le Conseil
d'Administration
du CNCFA 2020

Travailler avec un cabinet labellisé maître d'œuvre de la transmission d'entreprises, c'est :

- ✓ Confier son projet à un spécialiste dont l'activité principale est le M&A : le CA en transmission d'un cabinet labellisé, est nécessairement **supérieur à 50 % de son CA**.
- ✓ Travailler dans un environnement de confiance avec des processus clairs et fiables : la relation entre le cabinet labellisé et son client est **encadrée par un mandat ou une lettre de mission** qui prévoit les prestations, leurs prix et les règles de confidentialité.
- ✓ Faire confiance à une équipe de professionnels dont la compétence et l'expertise sont reconnus par la profession : chaque prétendant au label fait l'objet d'un **examen de sa candidature** par la Commission d'admission et déontologie du CNCFA.

Le CNCFA est partenaire SILVER du salon



9h00 à 18h00 RIVE Montparnasse 44 Boulevard de Vaugirard, 75015 Paris

Lors de notre présence sur **TRANSFAIR** nous répondrons aux questions :

- Comment se positionner sur le marché de la FUSACQ en cette période COVID ?
- Le rôle d'un conseil Labélisé du CNCFA, par rapport aux autres experts ?
- Un Conseil du CNCFA, fait-il des valorisations ?
- Comment un cabinet du CNCFA, accompagne une entreprise à la cession ?
- Comment les membres du CNCFA, gèrent-ils les informations sensibles et la confidentialité ?
- Comment un professionnel du CNCFA trouve-il des Acquéreurs ou des Cédants (La contrepartie) ?
- Quel accompagnement un Cabinet du CNCFA, apporte-il auprès des repreneurs (Personne Physique, Personne Morale) ?
- Les Conseils du CNCFA travaillent-ils en exclusivité ? Comment se rémunèrent-ils ?

Prenez rendez-vous avec nous sur la fiche du CNCFA sur le site www.transfair.pro du salon TRANSFAIR pour une consultation gratuite.

Pour plus d'informations sur www.cncfa.fr ou contactez les membres du bureau.



R. VACHERON - Président
Ad Res Conseil, 04 77 64 25 50



L. DRIUTTI - Secrétaire
OPTIMEO ON, 06 80 44 96 04



J.E. MOREAU - Trésorier
MJE Finance, 06 74 73 76 60



S. CONESA - Trésorier
SCCOFI, 06 17 43 36 38



P. HERMANT - Secrétaire
ValiEnte, 06 76 75 39 04

Pour le Magazine R&T complet n° 112
Rejoignez-nous au salon **TRANSFAIR 2021**



TRANSFAIR
LES RENDEZ-VOUS DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

**Participez au Salon Transfair
le 30 Novembre 2021**

De 9h à 18h

Rive Montparnasse
44 Boulevard de Vaugirard – Paris

*Inscrivez-vous dès maintenant
sur [Transfair.pro](https://transfair.pro)*



TRANSFAIR
LES RENDEZ-VOUS DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

30 Novembre 2021

Agnès Pannier-Runacher

Allocution d'ouverture de la Ministre
déléguee auprès du ministre de
l'Économie, des Finances et de la
Relance, chargée de l'Industrie.

Rive Montparnasse
44 Boulevard de Vaugirard – Paris

