

C O R P O R A T E F I N A N C E

NEWS

LETTER

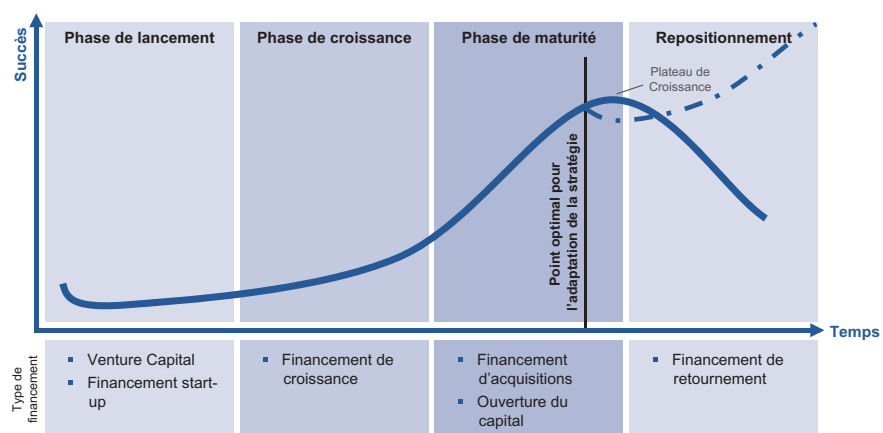
MERGERS & ACQUISITIONS / CORPORATE FINANCE

TCFG

SURMONTER LE « PLATEAU DE CROISSANCE »

Début 2012, l'enseigne du fameux « Kodak Theatre » située au Hollywood Boulevard était démontée. Kodak, pionnier de la photographie argentique, déposait son bilan. Le groupe s'était endormi à l'heure de la révolution numérique même s'il avait tout de même tenté de mettre pied dans ce secteur, mais malheureusement trop tard. Le marché était déjà occupé et dominé de longue date par d'autres acteurs de taille importante.

Le problème que l'action est généralement détectée trop tard pour initier des réactions appropriées - décrit dans la littérature académique en économie comme la Courbe Sigmoidale ou Courbe en S - ne touche pas seulement les grandes entreprises mais aussi les petites entreprises et des industries entières. Chaque entreprise traverse au cours de sa vie différents cycles et phases de vie d'entreprise. L'entrepreneur qui la dirige doit faire face à une variété de défis stratégiques qui doivent être surmontés dans chaque cas. L'un des principaux défis est de surmonter le "plateau de croissance" (stagnation), phase qui nécessite une réponse précoce sur le plan stratégique. Le cycle de vie illustré graphiquement montre une Courbe Sigmoidale (courbe en S) où le succès de l'entreprise se mesure dans une échelle de temps divisée en quatre phases distinctes:



Source: Rédaction

la 1ère est celle du lancement, la 2ème celle de la croissance, la 3ème celle de la maturité et la 4ème celle du déclin.

- Phase 1: Phase de lancement
Même quand tout se passe correctement, il est généralement difficile de dégager des résultats positifs durant cette phase. La gamme de produits ou services doit en premier lieu gagner sa place dans le marché.

- Phase 2: Phase de croissance
L'entreprise se fait sa place dans le marché et la gamme de produits / services tend vers la mas-

se critique. Le chiffre d'affaires commence à croître et les premiers profits apparaissent.

- Phase 3: Phase de maturité
Les ventes et le bénéfice continuent de se développer et la gamme de produits / services est bien établie sur le marché. L'euphorie de la phase de croissance commence à s'estomper et la concurrence se durcit.

- Phase 4: Phase du déclin
Les ventes et résultats se détériorent, les produits/ services sont dépassés et les parts de marchés fondent.



La théorie de la Courbe Sigmoidale suppose que la croissance constante n'est pas possible et que chaque courbe de croissance atteindra tôt ou tard son point zéro. La mission de base de tout entrepreneur est donc d'anticiper ce point zéro - le « plateau de croissance » - le plus tôt possible en prenant les mesures stratégiques qui s'imposent afin de se lancer dans un nouveau cycle d'affaires et d'éviter le déclin.

La difficulté est de trouver le meilleur moment pour mettre en œuvre les mesures stratégiques. Si les ajustements du modèle d'affaires sont trop tardifs, leur mise en œuvre se révélera souvent très difficile et pourra entraîner la faillite dans des situations extrêmes, comme cela a été le cas pour Kodak. Cette dernière, qui a sous-estimé le danger d'introduction de produits de substitution, n'a pas été en mesure de réagir à temps. Le risque d'une croissance zéro peut aussi résulter d'une modification de l'environnement concurrentiel avec par exemple l'apparition de nouveaux acteurs. En conséquence, il est indispensable de se remettre en question de manière permanente et proactive en évaluant ses options de développement.

Paradoxalement, le moment le plus approprié pour remettre en question son modèle d'affaires est lorsque la société est rentable et en croissance. L'économiste philosophe britannique Charles Handy a écrit qu'un entrepreneur doit réaliser dès le début que „what got you where you are, won't keep you where you are”. Pour introduire un ajustement significatif au modèle d'affaires en période de profits et de croissance, il faut du courage et de la conviction. Ces changements apportent généralement leur lot d'incertitudes et de déconvenues déjà connus lors de la phase de lancement. Les indicateurs possibles d'une fin probable de la phase de maturité et de croissance sont le déclin des dépenses en recherche et développement par rapport au chiffre d'affaires ou la réduction des prix en raison de la baisse de la compétitivité des produits ou services.

Les innovations, telles que l'introduction d'une nouvelle ligne de produits ou l'ouverture d'un nouveau marché requièrent du temps et beaucoup de ressources qui souvent ne peuvent pas être financées par les opérations courantes. Dans de tels cas, des investisseurs ex-

ternes spécialisés dans le créneau des entreprises de taille moyenne peuvent apporter les moyens financiers nécessaires. Souvent l'intégration de nouveaux investisseurs, une alliance stratégique avec un nouveau partenaire, un changement d'actionnaires ou une acquisition d'entreprise peuvent apporter de nouvelles idées et une incitation à la croissance.

Il n'y a pas de diagnostic standard pour déterminer à quel moment les initiatives visant à surmonter « le plateau de croissance » doivent être introduites. La conclusion la plus importante de la théorie sigmoïde est que l'entrepreneur devra étudier les variantes et modifications potentielles du modèle d'affaires actuel le plus tôt possible et de manière proactive, même si leur mise en place ne semble pas être nécessaire au moment présent.

Interview de M. Armin Jossi (conseil d'administration de Jossi Holding AG)



Armin Jossi
(conseil d'administration de Jossi Holding AG)

M. Armin Jossi, entrepreneur jouissant de plusieurs décennies d'expérience et de succès, revient sur son parcours.

En tant qu'ancien propriétaire de la société Jossi Systems AG, il a l'expérience complète du parcours entrepreneurial où il a géré les cycles de vie d'une entreprise qui se trouve être principal fabricant mondial de machines pour la détection et l'élimination des corps étrangers dans le coton.

Questions à M. Jossi:

1. Le cycle de vie d'une entreprise se compose en principe de quatre phases différentes: le stade de lancement, le stade de la croissance, le stade de maturité et la phase du déclin (stagnation / crise). Pouvez-vous nous dire quelles phases vous avez vécues en tant qu'entrepreneur?

En tant qu'entrepreneur, je déjà vécu toutes ces phases au niveau des unités d'affaires individuelles du groupe. L'important, c'est que les uni-

tés d'affaires soient gérées de telle manière à ce que les difficultés se limitent à une seule division et qu'elles ne se propagent pas à l'ensemble de l'entreprise. Pour ceci, il faut être en mesure d'optimiser la gestion des divisions les mieux portantes pour pouvoir redéployer des moyens dans celles qui ont besoins de ressources.

2. Lesquelles des étapes précitées étaient les plus difficiles pour vous et pourquoi ? Quels ont été les plus grands défis de chaque étape?

La phase de lancement a été pour moi la phase la plus stimulante et attrayante parce qu'elle requiert de la créativité et parce que qu'elle est expérimentale. Dans le même temps, le besoin d'investissement est encore relativement limité car la structure de gestion et de distribution n'est pas encore établie. Le défi dans la phase de lancement est de rester patient car cela peut prendre de nombreuses années jusqu'à ce que le produit approprié soit commercialisable et que la phase de croissance puisse démarrer.

La phase de croissance est aussi une phase critique puisque beaucoup de capitaux doivent être investis dans le développement de l'organisation et de l'infrastructure. Un autre défi pour l'entrepreneur est de commencer à déléguer ses

propres responsabilités pour des tâches bien identifiées. Pour ce qui est des ventes, il y a beaucoup d'incertitudes et cette phase peut être comparée au lancement d'une fusée: soit elle prend l'élévation voulue, soit elle explose en vol.

Dans la phase de maturité pour société de taille moyenne, le défi est de pouvoir offrir un service global avec une infrastructure appropriée. C'est cette problématique qui a été déclencheur de la vente de la division Jossi Systems AG qui opère dans un marché mature et globalisé.

La phase dans laquelle une entreprise voit ses activités ou son marché se contracter est un défi majeur et peu enviable pour l'entrepreneur. Vous devez assumer des tâches délicates et ingrates comme la suppression d'emplois ou la gestion de l'information négative ternissant l'image de votre entreprise.

3. Quel est le rôle joué par le management dans la gestion des ces différentes étapes et comment peut-il contribuer à la réussite du développement de l'entreprise?

Dans la phase de lancement, la structure de management joue un rôle mineur; il n'y a pas beaucoup à gérer. Par contre, il est important

de mettre en réseau, de rassembler et de coopérer avec les bonnes personnes, tant à l'interne qu'à l'externe, comme par exemple avec les experts émanant des hautes écoles.

Pendant la phase de la croissance, la gestion proprement dite devient centrale; il faut des décideurs extravertis et structurés pour promouvoir le développement de l'entreprise. En phase de stagnation ou même de déclin, la gestion joue un rôle essentiel mais les qualités requises ne sont plus les mêmes que celles pour les phases antérieures. Lorsque qu'il s'agit du réexamen des structures de coûts et de questions financières visant à la pérenniser et viabiliser l'entreprise, vous ne portez pas le même chapeau que celui que vous aviez lors de la phase de croissance ou de lancement.

4. Chaque courbe de croissance atteint tôt ou tard le point zéro si l'on n'effectue pas une optimisation pas assez tôt dans une perspective stratégique. Pouvez-vous nous dire quelle méthode vous appliquez en tant qu'entrepreneur pour éviter le plus tôt possible le déclin d'une affaire ?

Nous mettons la priorité sur la croissance qualitative et non quantitative, c'est-à-dire que nous

voulons être toujours meilleurs à ce que nous faisons. Et si nous le faisons ce bien, nous serons récompensés par le marché avec une croissance modérée en volume. Ce qui importe pour nous, ça n'est pas la croissance à tout prix. Nous faisons tout ce que nous pouvons pour nous assurer que nos entreprises ne déclinent pas car la contraction des affaires absorbe beaucoup d'énergie. Lorsqu'une division n'évolue pas bien, nous essayons rapidement d'adapter son modèle d'affaires. Nous avons eu d'excellents résultats en adaptant l'offre existante, par exemple, avec l'intégration de l'ingénierie, de la gestion du cycle de vie ou du service après-vente. Nous avons toujours essayé de construire sur nos forces et sur les marchés existants. La diversification dans d'autres domaines a pour nous souvent été un échec. Nous testons néanmoins de nouvelles idées afin de développer de nouvelles lignes d'affaires. Pour ceci, il faut croire en soi.

5. Une façon de donner un nouvel élan une entreprise est un changement de propriétaire. Vous l'avez fait en réalisant avec succès la vente de Jossi Systems AG à Uster Technologies AG. Pouvez-vous nous dire quelles sont les recommandations que vous

pourriez faire aux entrepreneurs dans un contexte similaire?

Tout d'abord, il est important de faire preuve d'objectivité dans le processus de vente. Pour tout entrepreneur-propriétaire, il y a un risque que les émotions entrent en jeu. Il est alors important de pouvoir échanger ouvertement avec des personnes de confiance. Pour nous, c'était principalement au niveau du conseil d'administration. Cependant, pour moi il était aussi indispensable de pouvoir me faire assister par un conseiller professionnel spécialisé en Fusions & Acquisitions afin que le processus se déroule sans accroc et de manière structurée. En outre, le conseiller a apporté l'expérience indispensable dans les périodes de négociations. Enfin, il est important de pouvoir développer un certain « momentum » qui pourra être utile, par exemple, dans les négociations du prix ou le traitement de sujets sensibles en phase de Due Diligence.

Enfin, je voudrais encore ajouter la charge additionnelle causée par les questions de communication vis-à-vis notamment des employés sachant qu'un processus de cession demeure hautement confidentiel. Il faut se pencher sur ce sujet à l'avance et définir certaines règles communes en matière de communication.

TCFG

QUELQUES TRANSACTIONS RÉCENTES

PanCosma
makes sense

has been sold to

inVIVO

The undersigned acted as lead advisor to the sellers

The Corporate Finance Group
Mergers Acquisitions

JET SOLUTIONS
INNOVATIVE PROCESS SOLUTIONS

was sold to

ILC DOVER
creating what's next

The undersigned acted as lead advisor to the seller

The Corporate Finance Group
Mergers Acquisitions

+GF+

has acquired

LIECHTI
ENGINEERING AG

The undersigned acted as lead advisor to the seller

The Corporate Finance Group
Mergers Acquisitions

InRate
Sustainable Investment Solutions

has acquired

zRating AG

which is the former shareholder service business of

zCapital

The undersigned acted as financial advisor to the acquirer

The Corporate Finance Group
Mergers Acquisitions

MTF

has sold its Cloud Business to

MTF Swiss Cloud AG

The undersigned acted as general advisor

The Corporate Finance Group
Mergers Acquisitions

CORE Partner

has acquired

MAS Treuhand (Mittelland AG)

The undersigned acted as lead advisor to the buyer

The Corporate Finance Group
Mergers Acquisitions

Jossi Systems AG

has been sold to

USTER

The undersigned acted as lead advisor to the seller

The Corporate Finance Group
Mergers Acquisitions

VICTORIA-JUNGFRAU COLLECTION

In connection with the public takeover offer of AEVIS Holding SA TCFG has issued a

Fairness Opinion

The undersigned acted as financial advisor to Victoria-Jungfrau Collection AG

The Corporate Finance Group
Mergers Acquisitions

THE CORPORATE FINANCE GROUP AG

Thunstrasse 23
Postfach 164
CH-3000 Bern 6
Phone +41 31 356 25 25
Fax +41 31 356 25 26

Bd des Philosophes 7
Case postale 728
CH-1211 Genève 4
Phone +41 22 705 14 85
Fax +41 22 705 14 86

Beethovenstrasse 11
CH-8002 Zürich
Phone +41 44 287 22 55
Fax +41 44 287 22 56

TCFG Lugano SA
Via Guido Calgari 2
CH-6900 Lugano
Phone +41 91 924 02 90
Fax +41 91 924 02 91

info@tcfg.ch
www.tcfg.ch
www.cdiglobal.com

CDI Global corporate finance network:

Aalborg, Amsterdam, Anvers, Asuncion, Baltimore, Berne, Boca Raton, Buenos Aires, Charleston, Chicago, Cleveland, Düsseldorf, Espoo, Genève, Hongkong, Houston, Kristiansand, Londres, Lugano, Madrid, Manchester, Melbourne, Mexico, Milan, Montevideo, New York, Oslo, Paris, Philadelphia, Prague, Rio de Janeiro, Sao Paulo, Shanghai, Stockholm, Sydney, Tokyo, Toronto, Wilmington, Zurich

MISE À DISPOSITION ÉLECTRONIQUE:

Si dans le futur vous souhaitez recevoir la newsletter sous forme électronique, nous enregistrons volontiers votre adresse e-mail.

IMPRESSUM:

Éditeur :
The Corporate Finance Group AG (TCFG)

Imprimerie :
Geiger AG Bern

© 2014 The Corporate Finance Group AG.
All Rights Reserved.

Changements d'adresse, suggestions, etc.:
info@tcfg.ch, Tél. +41 31 356 25 25

