

Cessions et reprises

L'union des PME fait leur force

Certaines PME à la recherche d'un repreneur se regroupent pour constituer des structures plus importantes. L'objectif : associer pérennité et compétitivité à l'exportation.

Il paraît que la taille ne fait pas tout... Pourtant, pour qu'une entreprise puisse poursuivre son développement, il lui faut accéder à un certain niveau en termes d'effectifs et de moyens financiers : un seuil critique que trop peu de PME françaises atteignent.

**POUR SE PLACER
COMME
SOUS-TRAITANT
DE RANG 1, IL EST
INDISPENSABLE
D'ATTEINDRE UNE
TAILLE CRITIQUE**

sans inquiéter le gouvernement, lequel s'est fixé pour objectif d'arriver à créer 2 000 entreprises de 500 salariés ou plus dans les prochaines années. Cependant, Lionel Canis précise qu'«arriver à des structures de 150-200 salariés serait déjà un bon point de départ pour leur permettre ensuite de se développer».

Pour y parvenir, on peut bien sûr favoriser la croissance interne des PME les plus performantes et les plus prometteuses, en leur offrant de nombreux avantages : c'est ce que propose par exemple le programme «Gazelles» mis en place par Renaud Dutreil, ancien ministre des PME, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions libérales. Une autre possibilité consiste à **développer la croissance externe, à travers des opérations de «build up», c'est-à-dire le rachat par une entreprise d'autres sociétés du même secteur** : un phénomène qui, pour Lionel Canis, reste encore trop limité.

«Le tissu industriel français est beaucoup trop morcelé, surtout si on se réfère à l'Allemagne, qui possède deux fois plus de PME de 500 personnes», souligne Lionel Canis, directeur du groupe Cesacq spécialisé dans les opérations de cession de PME et de filiales de groupes. «En France, on a vraiment besoin de développer la taille des entreprises pour assurer leur pérennité.» Cette situation n'est pas

L'option que propose le directeur du groupe Cesacq est finalement assez simple : d'abord, trouver plusieurs PME cherchant un repreneur, et dont les activités sont complémentaires. Ensuite, déterminer la meilleure façon de les organiser et de positionner la nouvelle entité sur son marché ; puis proposer ce «package» à un acquéreur potentiel. «Dans mon métier, je croise très souvent des PME avec un savoir-faire et un vrai rôle à jouer dans le tissu industriel français, mais vouées à disparaître à cause d'une rentabilité moyenne », explique Lionel Canis. «Ainsi, j'ai rencontré récemment le patron d'une entreprise de mécanique avec un chiffre d'affaires autour de 4 millions d'euros, accusant une légère tendance à la baisse, et un résultat net de - 20 000 €. C'est une jolie affaire, mais elle est invendable en l'état. En revanche, elle pourrait parfaitement s'intégrer dans un ensemble plus important, constitué avec d'autres PME.»

Le problème, c'est que le rapprochement de PME en présence de leurs dirigeants est assez improbable, la cohabitation entre plusieurs patrons étant généralement très compliquée à mettre en place. En revanche, la cession représente un bon déclencheur psychologique et stratégique pour ce genre d'opérations. «Surtout que **voir regrouper son entreprise avec une ou plusieurs PME de la même taille, ce n'est pas du tout pareil que de la voir absorber et disparaître. C'est beaucoup plus facile à vivre pour le cédant**», précise Lionel Canis. Or actuellement, des centaines d'entreprises sont à la recherche d'un repreneur : la période semble donc particulièrement propice.

«Super-PME»

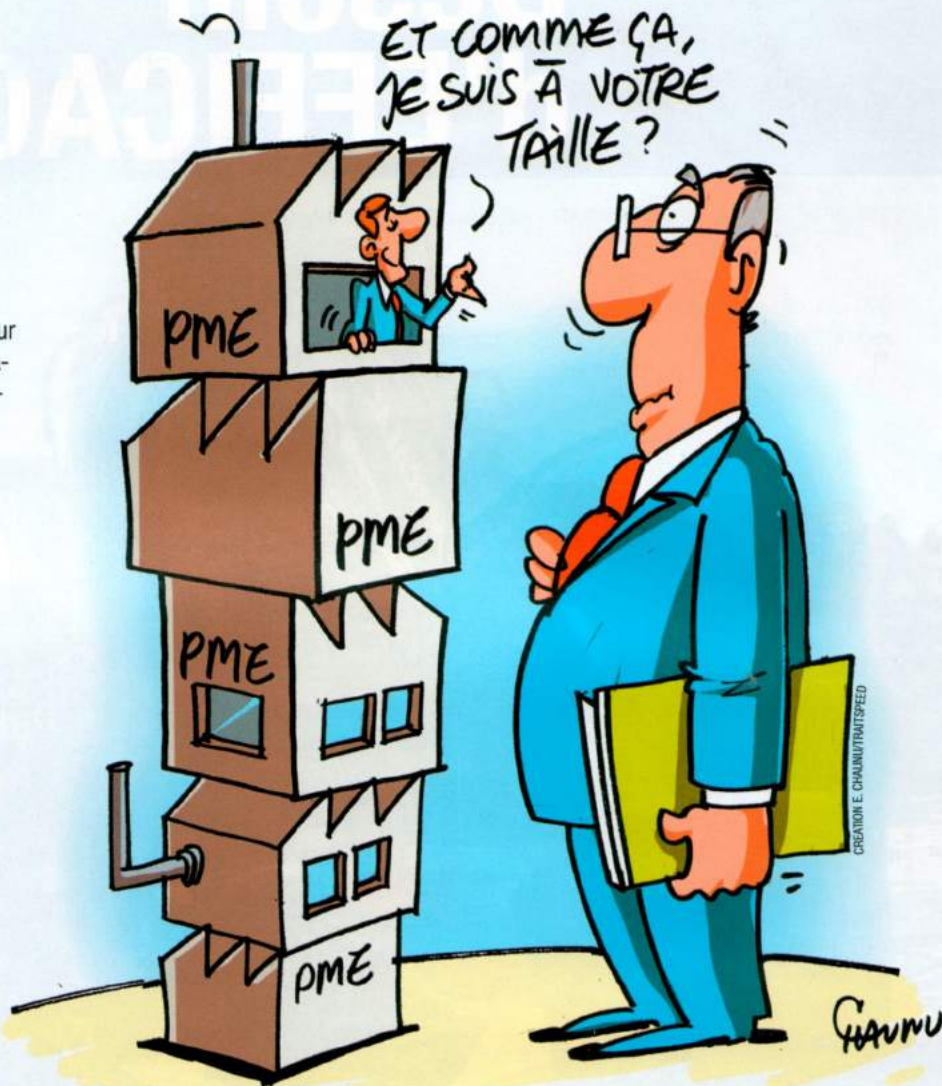
Une telle opération peut être rentable à plusieurs niveaux pour le patron de la nouvelle entité. À court terme, ce serait le moyen de réaliser des économies de fonctionnement : diminution des coûts commerciaux, des frais d'administration... Mais c'est surtout à plus long terme que cela pourrait se révéler intéressant : dotées de moyens humains, matériels et financiers plus conséquents, ces «super-PME» seraient plus à même de répondre aux nouvelles exigences du marché. «Une PME de 40 ou 50 personnes, c'est souvent un simple sous-traitant qui se contente d'exécuter les commandes qu'on lui passe : on y fait généralement peu de recherche-développement, explique Lionel Canis. De

la même façon, dégager du personnel pour exporter quand on n'a qu'une trentaine de salariés n'est guère possible. Avec la recherche-développement et la capacité à exporter, on augmente vraiment les chances de pérenniser l'activité d'une entreprise. Mais cela demande de la surface.» Il ajoute : «Récemment, le groupe Airbus a annoncé qu'il voulait réduire le nombre de ses sous-traitants. Cela ne veut pas dire qu'il a moins de besoins qu'avant, mais qu'il souhaite des offres plus complètes, qu'il recherche des sous-traitants capables à la fois de concevoir et de fabriquer des produits adaptés.»

Abolir les réticences

Reste à convaincre cédants et repreneurs de se lancer dans l'aventure... Pas forcément évident, tant cette approche ne leur vient pas naturellement à l'esprit. Surtout que les menaces inhérentes à la période de cession et de reprise d'une entreprise sont ici démultipliées. À cela s'ajoute le fait que toute création d'une nouvelle structure est un pari risqué. **Même en ciblant les PME à rapprocher, en réalisant des études préalables et en prenant toutes les précautions imaginables, impossible de garantir leur complémentarité ni l'efficacité du nouvel ensemble.** «Mais s'il y a plus de risques, il ne faut pas perdre de vue la perspective de création de valeur», précise Lionel Canis. Cela vaut bien sûr pour l'acquéreur, mais profite aussi aux cédants : les patrons de PME dont la rentabilité est moyenne sont généralement déçus par le prix qu'on leur en propose. Du coup, ils préfèrent rester en place dans l'espoir que les choses s'arrangent, ce qui conduit souvent à la disparition de l'entreprise. Avec ce genre de projets, ils seraient plus enclins à accepter de laisser la main.»

La méthode, évidemment, a ses limites : en plus de demander un important travail de préparation en amont, elle ne peut fonctionner dans tous les cas de figure. Ainsi, l'approche serait plus facile à mettre en œuvre sur des métiers traditionnels avec un marché relativement stable. C'est d'ailleurs ce qui a convaincu la Fédération des industries mécaniques (Fim) de collaborer avec Lionel Canis et le groupe Cesacq. «Nous avons financé une étude préalable sur notre secteur, car cette approche nous a intéressés, même si les questions de taille critique ne sont que l'un des aspects du problème», témoigne Michel Mousset, responsable opérationnel d'Acamas, programme d'accompagnement des PME de la mécanique. «En fait, **tout dépend du positionnement**



stratégique de l'entreprise. Quand une PME a un positionnement de niche, elle n'a pas véritablement besoin de grossir. En revanche, pour se placer comme sous-traitant de rang 1, on a forcément besoin d'atteindre une taille critique, et la croissance externe peut être une solution», poursuit-il.

Ainsi, pour créer 2 000 entreprises de 500 salariés ou plus, pourquoi ne pas s'appuyer sur les centaines de PME performantes et à la recherche d'un repreneur ? En plus d'assurer la pérennité de ces entreprises, ces opérations de regroupement permettraient aussi de mieux préserver l'emploi et tout un savoir-faire. Et, à plus long terme, on serait à même d'espérer une hausse des exportations françaises. Reste à faire sauter les réticences des acteurs concernés et à se donner les moyens de réussir. Les enjeux, en tout cas, sont de taille.

PIERRE TESSIER

Pour en savoir plus :

> Groupe Cesacq : www.cesacq.net

> Acamas, programme d'accompagnement des PME de la mécanique : www.operation-acamas.com

CET ARTICLE FAIT SUITE À LA 151^E RÉUNION DU CLENAM. LE PROCHAIN DÉBAT DU CLENAM AURA LIEU LE LUNDI 31 MARS 2008. RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTIONS AU 01 40 69 27 36. CLENAM@ARTS-ET-METIERS.ASSO.FR