

PME françaises

la croissance externe est indispensable

La croissance interne demande trop de temps. Pour les PME en développement, il n'est donc pas possible d'échapper à la croissance externe. Ce marché est l'affaire de spécialistes hautement qualifiés.

C'est ce que prouve le Groupe Cesacq*, fondé par deux « centraliens » et un HEC, un Groupe qui bénéficie du statut de CIF, membre actif de la CCIF et adhérent de la CCEF.



Lionel Canis
dirigeant du Groupe Cesacq,
administrateur de la CCIF,
expose les grandeurs
et les servitudes de son métier.

LE TISSU INDUSTRIEL FRANÇAIS EST TROP MORCELÉ

De nombreux articles, de nombreuses déclarations relèvent la faiblesse du tissu industriel français de PME. La comparaison avec l'Allemagne est souvent citée. Pour faciliter la lecture, en considérant que le PIB de l'Allemagne est 1,3 fois celui de la France, nous avons construit le tableau suivant :

NOMBRE D'ENTREPRISES

EFFECTIF	ALLEMAGNE source Statistisches Jahrbuch 2008	FRANCE source Insee au 01/01/2007*1	ALLEMAGNE /1,3	RAPPORT All / Fr
0 à 9	2 999 848	2 729 748	2 307 575	0,85
10 à 49	225 260	163 453	173 277	1,06
50 à 249	48 812	26 397	37 548	1,42
250 et +	10 746	5 526	8 266	1,50
TOTAL	3 284 666	2 925 124	2 526 666	0,86

Si nous suivons ce point de vue, nous constatons qu'en comparaison avec la France,

- l'Allemagne a beaucoup moins de très petites entreprises,
- elle a autant d'entreprises de 10 à 49 salariés,
- elle a beaucoup plus : + 50% d'entreprises de plus de 50 salariés.

La taille n'est pas une fin en soi. Toutefois, il est en général pertinent de dépasser une « taille critique » afin d'assurer plus de R&D, plus de présence à l'export, définir une stratégie plus forte et au total créer plus de valeur, plus d'emplois et garantir une meilleure pérennité. Les politiques tentent d'agir sur ce sujet : le programme « gazelles » a été lancé en 2005, puis la lettre de mission de juillet 2007 au Ministre de l'économie donne pour objectif la création de 2000 nouvelles PME de 500 salariés (ce qui revient à doubler leur nombre !).

LA CROISSANCE INTERNE NE SUFFIRA PAS

Une étude de l'Insee (2) l'observe clairement : les PME en forte croissance obtiennent ce résultat pour plus de 50% par la croissance externe. Encore, cette observation a-t-elle été faite sur une période où l'ensemble de l'économie était en forte croissance, la période qui est devant nous fera beaucoup plus appel à la croissance externe. De fait, transformer par simple croissance interne une PME de 30 personnes en une unité de 250 personnes demanderait beaucoup de temps, même lorsqu'on parvient à doubler son effectif en 3 ou 4 ans, ce qui, déjà, est exceptionnel.

D'autres objectifs et d'autres moyens ont une importance majeure.

Le repositionnement stratégique est souvent essentiel, il est à l'origine de très belles réussites. Dans certains cas, le chef d'entreprise a besoin d'un regard et d'une aide extérieure, comme par exemple avec le programme Acamas, dans le secteur mécanique, qui est offert à leurs membres par la FIM et le Cetim.

L'étude 2008 de KPMG sur les « PME qui grandissent » (3), les 2000 PME les plus performantes, insiste sur l'importance de la détermination des dirigeants et observe deux caractéristiques essentielles de celles qui réussissent : la volonté du développement à l'international, et l'obtention de moyens financiers (dette et ouverture du capital).

CROISSANCE EXTERNE : C'EST LE MOMENT !

La croissance externe reste un volet majeur, l'élément indispensable pour renforcer et pérenniser notre tissu d'entreprises.

Le principal frein, au quotidien, vient du fait que l'entreprise rachetée, et tout particulièrement son dirigeant, perd son indépendance. Le tempérament français, qui tient résolument à sa liberté, ne facilite pas les choses. Le changement de génération qui s'amorce est la réponse évidente à ce frein : le patron historique partant à la retraite, son entreprise peut facilement fusionner avec une autre PME sans créer de conflit de direction. L'enjeu est donc de consolider les magnifiques créations réalisées par la génération d'après guerre pour engendrer un nouvel élan, une nouvelle étape vers des entreprises de plus grande taille, davantage tournées vers le développement de nouveaux produits et l'export.

LE RÔLE DES PROFESSIONNELS EST TRÈS GRAND

Les impulsions que peuvent et doivent donner les professionnels dans cet environnement sont très grandes.

Nous ne sommes plus au temps où un « spécialiste » de cessions et acquisitions peut se limiter à donner à un patron de PME un nom et un numéro de téléphone à appeler. A titre d'exemple, notre équipe

source en général pour une seule PME à céder de 20 à 30 acheteurs potentiels crédibles pour ne retenir, après des entretiens approfondis avec chacun d'entre eux, que les deux ou trois meilleurs.

Tout doit être pris en compte :

- l'entreprise à céder
- son secteur
- les différentes stratégies de développement possibles
- les acheteurs
- leurs réelles motivations et leur stratégie
- les audits et les contrôles
- le patrimoine du dirigeant
- la fiscalité et le juridique qui encadrent l'ensemble
- puis la nouvelle vie de l'entreprise
- sa nouvelle organisation et sa nouvelle stratégie

Aucun professionnel ne peut prétendre maîtriser parfaitement tous ces sujets à la fois : en la matière, l'interprofessionnalité, complète et sans arrière pensée, promue notamment par la CCEF (4), est de règle. Ainsi notre équipe a-t-elle décidé de se limiter au processus de cession : depuis la décision de vendre à la signature de la vente (hors audits et hors juridique). Chaque autre spécialité apporte sa pierre à l'édifice.

Nous souffrons malheureusement dans notre activité de la présence de quelques intervenants peu compétents et même de pratiques

contestables. Dans ces circonstances, la CCIF (5) s'est appuyée sur la mise en place du statut de CIF (6), pour, en traitant exclusivement le conseil en haut de bilan, définir les bonnes pratiques du métier, les faire appliquer par ses membres.

Les cédants, encore trop peu nombreux, masqués et circonspects (à juste titre), restent les déclencheurs incontournables de toute opération de croissance externe. En effet, aujourd'hui, les acheteurs sérieux manquent encore cruellement de cibles à racheter.

Les CGP ont une position clé, car ils connaissent leurs clients cédants de longue date, pour les rassurer, aider à leur réflexion, les aider également à ne pas trop différer leur décision, les guider dans le maquis des intervenants en les orientant vers ceux qui apportent le service de qualité, et, au final, gérer le cash généré par la cession. ■

* www.cesacq.net

Lionel Canis

Dirigeant de Groupe Cesacq, administrateur de la CCIF

1/ **Insee** : http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp,reg_id=0&ref_id=NATTEF09203

2/ **Etude Insee** (http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/docs/doc_travail/g2006-02.pdf)

3/ **KPMG** <http://www.kpmg.fr/fr/actualite/nos-publications.asp>

4/ **CCEF** <http://www.ccef.net/valeurs.php>

5/ **CCIF** Compagnie des Conseillers en Investissements Financiers : <http://www.ccif.asso.fr/>

6/ **CIF** Conseiller en Investissements Financiers