



1201

**Conférence de l'Institut de la transmission d'entreprise
Jeudi 14 septembre 2006 au CNIT
«Reprendre une gazelle»**

Les « Entretiens de la Transmission » ont fait leur rentrée le jeudi 14 septembre au CNIT de la Défense, sur le thème « Reprendre une gazelle ».

Gilles Lecointre, Président d'Intercessio, et **Hamid Bouchiki**, Professeur à l'ESSEC, ont présidé cette conférence consacrée aux avantages et difficultés de la reprise d'une PME en forte croissance.

Ce sujet, en plein dans l'actualité des annonces de mesures du ministère des PME, est traité avec pragmatisme et réalisme à travers les témoignages d'hommes d'expérience :

- · **Guy Maindiaux** (repreneur) - **Richard Calmel** (cédant) de la gazelle « **Alinéa** » (location de forces de vente supplétives)
- · **Alain Esnault**, repreneur de la gazelle « **CQFD** » (agencement de pharmacies)
- · **Guillaume Panier**, conseiller technique du M. Dutreil, ministre des PME

Gilles Lecointre indique que l'on compte deux mille gazelles en France. Ce sont des entreprises qui croissent à un rythme élevé : Guillaume Panier, représentant du ministère des PME, dévoilera plus précisément le concept administratif associé et les avantages de ce nouveau statut.

D'abord, deux repreneurs de gazelle présentent leurs expériences :

La reprise d'Alinéa (location de forces de vente supplétives) : juillet 2006

Le repreneur, Guy Maindiaux, et le cédant, Richard Calmel, présentent conjointement cette aventure : Compte tenu de l'activité, un des objectifs de cette reprise est de jouer la continuité et Guy Maindiaux, se qualifie volontiers de repreneur associé.

Ils sont tous les deux très honorés d'avoir reçu le diplôme de Gazelle, même s'ils s'avouent perdus quant aux conséquences comptables de ce statut. Heureusement, les réductions d'impôt ne sont pas les préoccupations quotidiennes chez Alinéa, on s'occupe plus à faire tourner la boutique :

Alinéa est spécialisée dans les forces de ventes externalisées, et l'encadrement des commerciaux, pour des fabricants centrés sur leur corps de métier. C'est un marché en pleine expansion car pour faire du commerce il faut des outils, des méthodes et une rigueur, difficiles à acquérir aujourd'hui.

Richard Calmel présente l'historique d'Alinéa :

Après deux ans dans la marine marchande qui lui donne le goût du travail, et vingt-trois ans chez IBM, dont quinze comme vendeur, où il apprend le marketing, la promotion, et les enjeux de la grande distribution, il participe à la mise en place de Lexmark en 1991. Il se lance alors dans l'aventure du commerce dans cette grande PME de fabrication d'imprimante et de consommables : il crée le canal grossiste, grands comptes et celui de la grande distribution avec une soixantaine de commerciaux.

En 99, il quitte Lexmark pour créer Avantages. Il part sans chèque (article 211 du code du travail : départ pour création d'entreprise !) mais avec un contrat de sous-traitance de trois ans avec Lexmark, donc un client. En janvier 2000, il crée Alinéa Europe SAS qui devient la holding détentrice de ce petit groupe et en mars 2003 Alinéa Benelux SARL.

Aujourd'hui, Alinéa emploie 58 commerciaux en CDI, 7 sédentaires, et 7 cadres en France.

Guy Maindiaux revient sur sa vision d'Alinéa :

Le choix du CDI : Le métier d'Alinéa est de recruter, former une force de vente. Les commerciaux d'Alinéa sont des jeunes qui veulent apprendre un métier et parier sur leur avenir. Le CDI s'est imposé chez Alinéa, car il présente une garantie indispensable. Richard Calmel explique que malgré la courte échéance des contrats avec ses clients (1 an environ), la société a toujours fait le choix de prendre la responsabilité de trouver d'autres clients pour garder les embauchés. Guy Maindiaux explique que cette philosophie l'a séduit. Ce n'est pas celle des concurrents ; il a pu constater les résultats et il comprend le mouvement anti-CPE et la colère des jeunes face aux contrats précaires.

Des chiffres a décrypté : Le chiffre d'affaires a stagné entre 2002 et 2005, le résultat est en dents-de-scie. Mais en retraçant ces données, on peut constater qu'Alinéa connaît une croissance de plus de 15% l'an.

Surtout, il a pu constater que la société est bien gérée, et la culture d'entreprise extrêmement saine !



Il décrit ensuite les étapes de la reprise :

Il a fallu comprendre le marché, son banquier, son cédant, et lui-même...croire en l'avenir et convaincre. Selon lui, il faut mélanger optimisme, raison et sécurité sur une telle opération.

Il a opté pour un montage qu'il qualifie d'équilibré : un repreneur majoritaire, un cédant associé et d'autres associés financiers qui se montrent très sereins jusqu'ici. Avant la reprise effective, il ajoute qu'il a échangé avec Richard pendant un an dans le respect et l'équilibre :

Il conclut qu'on ne s'approprie pas une gazelle, on l'apprivoise. Seules les gazelles en mauvaise santé se laissent attraper par des prédateurs d'où la nécessité peut-être des aides du gouvernement.

La reprise de CQFD (agencement de pharmacie) : septembre 2005

Alain Esnault, le repreneur de CQFD, présente son parcours :

Il a fait l'EDHEC, puis un troisième cycle d'école d'ingénieurs. Il commence à travailler dans la banque d'affaires et se forme aux arcades de l'ingénierie financière très tôt. Il rentre assez vite dans l'industrie (Hewlett Packard, puis SVP) préférant être du côté du client que du banquier. Il a déjà pu accompagner un repreneur sur les aspects financiers à deux reprises et maîtrise donc ces mécaniques et ces réseaux quand il reprend CQFD l'an dernier.

Que faut-il pour reprendre une gazelle ?

De l'argent : Il y a un seuil critique pour pouvoir rentrer dans cette aventure mais ce n'est pas déterminant. Sur CQFD, il était en concurrence avec des gens qui avaient plus de moyens que lui.

Une bonne relation avec le cédant fait la différence : Il explique que les négociations ont duré neuf mois (c'est toujours long) au cours desquelles il faut installer un climat de confiance avec le cédant. En effet, c'est lui qui vous crédibilise auprès des collaborateurs, des clients, des financiers, etc. Inutile d'envisager réussir la transmission sans son association au projet. Mais il rappelle que le cédant cède toujours une partie de lui-même à travers son entreprise, et se montre donc très vigilant, voire méfiant. Aujourd'hui, chez CQFD, le cédant passe souvent dans l'entreprise, et lui donne des conseils.

Le métier de CQFD :

C'est un agenceur spécialisé dans le secteur de la santé (pharmacie, opticien, audioprothésiste). CQFD emploie donc des architectes, des commerciaux, puis des menuisiers, etc, qui travaillent ensemble avec le client sur des projets d'aménagement intérieur de boutique de santé. Une prestation de CQFD tourne autour de 100 000 à 200 000 euros. CQFD fait rêver ses clients en leur vendant avant tout la hausse de leur chiffre d'affaires.

Les difficultés d'une reprise :

Il faut vendre son projet au banquier, donc lui présenter des données rassurantes pour le remboursement de sa dette : une belle rentabilité (15%), une croissance stable de 4%, un BFR négatif. Au moment de la transaction, Alain Esnault a pu effectivement rembourser la moitié de la dette.

Mais il faut aussi valoriser CQFD comme étant une gazelle aux yeux des investisseurs financiers. Le discours se modifie donc un peu. On parie sur un gros potentiel car cette industrie est encore très peu structurée : beaucoup de petits intervenants ; 5 ou 6 de taille moyenne (entre 3 et 7 millions de CA) ; et un leader (10 millions de CA), pour un marché de 200 000 millions au total. Face à un éparpillement réel de l'activité entre les architectes locaux, les oncles bricoleurs etc...Alain Esnault parie sur une structuration de ce marché en s'appuyant sur de récentes réglementations européennes dans ce domaine. Par ailleurs, Yvon Bocquet, le fondateur de CQFD, très brillant, avoue lui-même son incapacité à déléguer. À trois ans de la retraite, il a fait le choix de la cession pour que l'entreprise puisse continuer de grandir. Alain Esnault pense, en effet, que l'on peut facilement démultiplier le modèle d'Yvon, très présent en Ile de France et en Normandie, sur tout le territoire.

La difficulté est donc de pouvoir rester cohérent entre les deux discours avec un seul business plan.

L'opération se fait et il faut financer ces ambitions de croissance : les investissements, les embauches, les impôts (premier acompte IS : 150 K€)... mais le banquier vous suit car vous respectez vos prévisions.

Ensuite vous vous confrontez à la difficulté de recruter des hommes qualifiés qui répondent à la culture de l'entreprise et qui s'embarquent. Quand on s'appelle CQFD, si l'on reçoit deux CV on est heureux. Il le savait et avait lancé les missions de recrutement avant d'avoir racheté la société mais



c'était encore plus long. Le levier humain est très lent à trouver en interne. Alain Hesnault a finalement décidé de racheter une activité d'un concurrent pour trouver des poseurs, des menuisiers, des commerciaux déjà formés. Il finalise l'acquisition dans une quinzaine de jours.

Pour conclure, la clé de la réussite pour une reprise est de bien s'entourer car on est très isolé : il faut des amis, une structure familiale solide, un financier intelligent et bienveillant qui fera face avec vous si ça se passe mal.

Quelle est la position du ministère des PME par rapport aux gazelles ?

Pourquoi aider les gazelles ?

Guillaume Panier, conseiller technique de M. Dutreil, explique que ce sont des sociétés en devenir, qui croissent vite et sont agiles. Par définition, elles fonctionnent bien mais le ministère a décidé de les aider pour qu'elles puissent devenir les futurs Yahoo, Dell, Google, etc, de demain et servir l'intérêt général.

En outre, elles sont rares. Seulement quelques centaines d'entreprises arrivent à maintenir une croissance forte pendant plusieurs années et très peu deviennent finalement des grands groupes en Europe.

Ensuite, c'est un grand vivier d'emploi. Les deux mille gazelles recensées en 2003 par le ministère ont créé trente mille emplois en deux ans.

Enfin, ce sont des entreprises de tous les secteurs de l'économie, de tout âge, et de toutes les régions de France. Leur point commun est sans doute leur difficulté à recruter du personnel qualifié pour gérer leur croissance.

Quelles mesures en faveur des gazelles ?

Début 2006, le ministère a d'abord voulu les reconnaître, les remercier et les féliciter, en envoyant des diplômes à ces entrepreneurs. Cette reconnaissance publique leur a permis d'être plus attirants qu'une PME classique aux yeux des banquiers, et des étudiants.

Ensuite, la loi de finance pour 2007 créera un statut d'entreprise de croissance, donc une niche fiscale spécifique, pour les PME de 20 à 250 salariés qui ont réalisé une forte croissance sur deux années consécutives (critère retenu : augmentation de 15% par an de la masse salariale). Trois mille sept cents entreprises sont concernées. Ainsi, le surplus d'IS sera annulé dès la troisième année si elles continuent leur croissance et cela jusqu'à ce qu'elle atteignent les 250 salariés. Les charges salariales pourront aussi être étalées à partir de la troisième année. En outre pour faciliter le recrutement, les salariés des grands groupes pourront prendre un congé d'un an pour aller travailler dans une gazelle. Enfin, le ministère met en place un interlocuteur fiscal et social spécialisé pour faciliter leurs démarches administratives.

Gilles Lecointre est heureux de voir les choses changer en France même s'il regrette la complexité des mesures financières. Il félicite Guillaume Panier pour son intervention et les mesures du ministère, en particulier les deux dernières qui lui semblent importantes.

DEBAT :

Le directeur général du Réseau Entreprendre aimerait connaître l'avancement du projet « France gazelle » :

Guillaume Panier répond que ce dispositif n'est pas lié spécifiquement aux gazelles telles qu'elles sont définies dans le statut d'« entreprises de croissance ». Le périmètre est plus large et encore à définir. L'idée est de favoriser le financement des entreprises à la fois dans leur phase de croissance initiale (le capital risque), et dans leur développement, leur achat à l'étranger...(le capital développement). Le ministère est en discussion avec des partenaires privés pour monter ce dispositif qui prendra la forme d'un fond de fonds privés avec un abondement public via la Caisse des Dépôts et Consignations. Il y aura aussi une partie totalement publique pour des structures plus petites.

Hamid Bouchiki interroge les deux repreneurs : Est-ce que les mesures ministérielles réveillent en eux un appétit de croissance qu'ils n'auraient pas eu ? Est-ce que ces informations leur parlent ?



Alain Esnault répond que l'on n'attend pas un dispositif fiscal pour partir à l'aventure mais cela permet d'aller plus vite et plus loin, en particulier les deux dernières mesures.

Guy Maindix ne s'y attendait pas non plus mais c'est bienvenu ! Le business plan qu'il a battu se trouve plus sécurisé, ce qui rassure tout le monde. Par ailleurs, le diplôme n'est pas anodin et facilite les recrutements : c'est une fierté pour les salariés, les clients qui s'identifient à une entreprise qui marche.

Hamid Bouchiki questionne Guillaume Panier sur les modalités du dispositif : Va-t-on permettre aux gazelles de faire de la croissance externe pour augmenter leur masse salariale ?

Guillaume Panier répond que la mesure ne se limite pas à la croissance interne. Les stratégies de croissance par acquisition ne sont pas encore très développées chez les PME françaises, mais compteront dans l'augmentation de la masse salariale.

Gilles Lecointre note que les jeunes diplômés ont une très haute idée des PME mais préfèrent toujours rentrer dans des grands groupes. En Italie, c'est le contraire. Est-ce qu'un jeune diplômé ESSEC peut trouver des avantages à intégrer une PME ?

Guillaume Panier répond que sans le restreindre aux gazelles, c'est une vraie préoccupation du gouvernement de pousser les diplômés à fort potentiel vers les PME. Le ministère réfléchit sur différents types de partenariats, de bourses, de financement d'année d'échange en PME à la fin de l'école...

Hamid Bouchiki espère aussi que les mesures qui sont en essai pour faciliter l'accès des PME aux régimes de prévoyance et de couverture sociale pourront les rendre plus attrayantes aux yeux des salariés.

Gilles Lecointre ajoute que le vrai problème reste l'écart de salaire pour un diplômé de grande école entre l'offre des grands groupes et celle des PME. Il faut peut-être envisager une compensation par un accès au capital.

Une personne du public aimerait revenir sur la loi de finance 2006 qui proposait des dispositions très intéressantes pour favoriser la transmission d'entreprise. Est-elle enterrée ?

Guillaume Panier répond que ce n'est pas enterré mais le décret d'application n'est pas encore sorti. Ce n'est pas un problème politique, mais ces mesures sont juridiquement et fiscalement très complexes ce qui explique le retard. Il s'agissait de pouvoir louer les titres au repreneur avant qu'ils soient réellement achetés.

Une question à Guy Maindix et Alain Esnault par un futur repreneur de gazelle qui travaille avec l'ITE : Quelle fut la réaction des banquiers face à une entreprise très performante, et très valorisée par son cédant ? Est-ce que les gazelles leur font peur ?

Guy Maindix a eu de la chance au niveau du timing puisque le diplôme de gazelle est arrivé au début des négociations avec les banquiers. Mais les entreprises qui marchent font peur et il faut les convaincre sur les éléments futurs et passés de l'entreprise. Si les banquiers ont été vite convaincus, le fonds de garantie OSEO bdpme avait lui des exigences déraisonnables de contre garantie. Le titre de gazelle a finalement beaucoup facilité l'opération.

Alain Esnault souscrit à son analyse. Il a finalement opté pour une banque qui ne demandait pas de contre garantie auprès de la Sofaris : le CIC qui a pu syndiquer sa dette auprès de la BNP sans problème.

Hamid Bouchiki et Gilles Lecointre avouent et s'étonnent d'avoir entendu souvent ce genre de plaintes vis-à-vis de la Sofaris et d'OSEO bdpme ces derniers temps.

La Conclusion d'Hamid Bouchiki :

Il se demande quels sont les effets qu'on pourrait attendre pour les repreneurs d'un tel dispositif de promotion des gazelles ? Les gazelles sont rares et chères, elles deviendront encore plus chères ces prochains mois ! Ils incitent donc les futurs repreneurs à se dépêcher de conclure leur acquisition. Par ailleurs, il encourage un autre choix : la formation de nouvelles « entreprises de croissance », acheter des tortues et les transformer en gazelles. Le potentiel est plus grand, le risque moindre.

.../...