

PARTHENA CONSULTANT, OU L'ÉLOGE DU BUILD-UP

Spécialisée dans l'intégration de solutions de gestion à destination des DAF et des DRH, la société Parthena Consultant multiplie depuis huit ans les opérations de build-up. Laurent Le Mercier, président-directeur général de cette PME, et Coralie Oger, associée corporate-M&A chez Scotto Partners, reviennent sur cette stratégie et les bonnes pratiques pour en limiter les risques.

ENTRETIEN CROISÉ Laurent

Le Mercier,
président-directeur
général de Parthena
Consultant et
Coralie Oger,
associée
corporate-M&A
chez Scotto
Partners.

Pouvez-vous présenter Parthena Consultant en quelques mots ?

Laurent Le Mercier : Créée en 1990 par un groupe d'experts-comptables, Parthena Consultant est une PME spécialisée dans l'intégration de solutions de gestion ERP, finance, paie & RH, dématérialisation et business intelligence. Nous accompagnons dans ces projets et leur gestion au quotidien les directions financières et les directions des ressources humaines d'entreprises de tailles diverses, de tous secteurs. Nous comptons aujourd'hui plus de 1 500 clients actifs en France et employons près de 200 collaborateurs. Présents en Ile-de-France, Lille, Lyon et Marseille, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 28 M€ en 2021. Le capital de Parthena Consultant est aujourd'hui détenu à hauteur de 72 % par moi-même, et le solde par des salariés et des actionnaires historiques.

Fin octobre, Parthena Consultant a bouclé une nouvelle acquisition, six mois seulement après le rachat de deux filiales du groupe Project. De quoi porter à huit le nombre d'opérations de croissance externe réalisées depuis 2015. Un tel dynamisme sur ce front est-il courant de la part d'une PME ?

Coralie Oger : Sans aller jusqu'à qualifier cette démarche de « courante », j'observe qu'un nombre croissant de PME de la taille de Parthena Consultant s'engagent dans cette voie, surtout dans le secteur tertiaire. Dans le domaine du conseil tout particulièrement, cette stratégie est en effet souvent

perçue comme un moyen plus rapide et plus efficace pour recruter de nouveaux talents, en lieu et place d'un recrutement traditionnel, pour lequel un cabinet de chasseur de têtes devra être mandaté et selon un calendrier plus ou moins long selon les recrutements. En termes de bénéfices recherchés, s'ajoutent bien entendu à cela la croissance du portefeuille de clients d'une part, et celle du chiffre d'affaires d'autre part.

Est-ce que ce sont également ces facteurs qui vous ont incité à vous développer au travers de build-up ?

Laurent Le Mercier : Opérant sur un segment de l'informatique de gestion porteur, Parthena Consultant enregistre une croissance organique très forte, en progression d'une vingtaine de points chaque année. Mais alors que ce marché est entré dans une phase de consolidation – il compte probablement une centaine d'acteurs de poids significatif au niveau national –, une forme de course à la taille s'opère entre les protagonistes. Dans ce contexte, le rachat de sociétés existantes constitue un excellent levier pour étoffer notre base de clients, ce qui avait d'ailleurs motivé notre toute première acquisition d'un fonds de commerce, en 2010 (une soixantaine de clients, aucun salarié). Mais comme vient de l'évoquer à juste titre Coralie Oger, le M&A a aussi comme vertu de permettre d'aller chercher « facilement » des collaborateurs de valeur. C'est donc également pour cette raison que nous avons souhaité nous lancer dans une stratégie d'acquisitions plus active à compter



© PHOTOS : DR

De gauche à droite :
Laurent Le Mercier,
président-directeur
général de Parthena
Consultant et Coralie
Oger, associée
corporate-M&A chez
Scotto Partners.

“ LE M&A A AUSSI COMME VERTU DE PERMETTRE D'ALLER CHERCHER « FACILEMENT » DES COLLABORATEURS DE VALEUR. » LAURENT LE MERCIER

de 2015 avec, systématiquement, la volonté de maintenir le dirigeant de l'entité rachetée et ses équipes en place. En sept ans, nous avons ainsi bouclé les rachats successifs de Cargo (2015), de la branche X3 People de Prodware (2017), de TMS informatique (2018), de DWS et de D&D Consulting (2019), de Pro-GRH (2020) et, cette année, de Project SI, Project PACA et tout récemment de SOSERBAT. Autant de transactions qui ont contribué à la forte augmentation du chiffre d'affaires du groupe et à gonfler ses effectifs d'environ 50 personnes.

À quels risques peut s'exposer une PME qui mène une stratégie de croissance par build-up aussi active ?

Coralie Oger : Outre les problématiques fiscales et sociales inhérentes à de telles opérations, le premier risque est d'ordre économique. Si l'acheteur paie trop cher un actif et ne parvient pas à l'intégrer de façon optimale, il peut s'exposer à de sérieux problèmes

financiers. Ensuite, les PME ont tendance à s'intéresser à des cibles de taille équivalente ou plus petite, qui ne sont pas toujours parfaitement structurées sur les plans fiscal, comptable, social, etc. Dans ce cadre, le processus de due diligence doit être extrêmement poussé, avec une analyse très fine des actifs et, surtout, des passifs, de façon à détecter des risques qui pourraient se matérialiser post-rachat. Lorsque l'audit met en lumière certains risques, il convient dès lors de les circonscrire autant que faire se peut via la négociation de garanties spécifiques et d'une garantie de passif. Or de telles négociations avec le vendeur ne sont jamais simples, surtout lorsque ce dernier est amené à rejoindre les équipes de l'acheteur. Cela m'amène à un troisième risque, qui est relatif à la capacité de l'acquéreur à correctement intégrer la cible et ses collaborateurs au sein du groupe. Pour y parvenir, l'anticipation est clé et plusieurs leviers sont possibles (complément de prix pour incentiver,

>

“ DANS LE CAS D’UNE ENTREPRISE QUI SE DÉVELOPPE À COUP D’ACQUISITIONS SUCCESSIVES, IL IMPORTE DE RATIONALISER LE PROCESSUS SUR LA PARTIE AMONT, AFIN NON SEULEMENT DE RACCOURCIR LE CALENDRIER, MAIS AUSSI DE LIMITER LES COÛTS, NOTAMMENT JURIDIQUES. »

CORALIE OGER

bonus à plus ou moins long terme...). Sur ce plan, l’approche de Parthena Consultant est une vraie réussite !

Laurent Le Mercier : La dimension psychologique est effectivement centrale lors d’une acquisition. Généralement, nous nous retrouvons face à un dirigeant qui n’a jamais vendu et qui s’apprête à céder le fruit d’un travail de, parfois, plusieurs décennies. Bien avant d’aborder la problématique de la valorisation, la première question qui m’est souvent posée est la suivante : « comment allez-vous intégrer mes collaborateurs dans votre organisation ? » Dès lors, je suis rassuré quant aux valeurs humaines de mon homologue, qui sont les mêmes que les nôtres. En parallèle de ces discussions avec le vendeur, il est également primordial de bien communiquer en interne, afin d’expliquer à ses propres équipes le bien-fondé de l’opération envisagée et les bénéfices qu’elles en retireront à terme.

Coralie Oger : Enfin, il ne s’agit pas à proprement parler d’un risque, mais dans le cas d’une entreprise qui se développe à coup d’acquisitions successives, il importe de rationaliser le processus sur la partie amont. En procédant de la sorte, l’objectif est non seulement de raccourcir le calendrier, mais aussi de limiter les coûts, notamment juridiques.

En raison notamment des pressions inflationnistes sur leurs marges, de nombreuses entreprises réfléchissent à se repositionner sur le cœur de business. La période est-elle propice aux build-up ?

Coralie Oger : D’un côté, les projets de cession sont, il est vrai, appelés à se multiplier. Mais d’un autre côté, les conditions d’exécution des transactions M&A ont commencé à se durcir, ne serait-ce que sur l’aspect de leurs financements. Face

à une conjoncture moins porteuse, les banques se montrent en effet plus prudentes. En outre, les taux d’intérêt ont remonté depuis le début de l’année. Ce faisant, un paramètre comme le coût de la dette d’acquisition, qui était presque devenu secondaire ces dernières années, redevient central. Dans ce contexte, les entreprises qui disposent d’une trésorerie et/ou qui sont suivies par leurs partenaires bancaires sont les mieux à même de profiter des « opportunités » de marché.

Face à cet environnement plus incertain, Parthena Consultant entend-elle lever temporairement le pied en matière d’acquisitions ?

Laurent Le Mercier : À peine le rachat de SOSERBAT finalisé fin octobre, j’ai demandé au cabinet Scotto Partners de travailler sur un nouveau projet d’acquisition. Nous ne comptons donc pas lever le pied sur le front du M&A, mais au contraire accélérer ! Même si l’accès aux financements tend, il est vrai, à se durcir de manière générale, nous avons la chance d’être accompagnés par de véritables partenaires bancaires, qui nous connaissent parfaitement et comprennent notre stratégie. Surtout, comme je l’ai déjà mentionné, le marché sur lequel nous opérons est en pleine consolidation. Preuve en est, je suis contacté chaque mois par des banquiers d’affaires, désireux de savoir si je projette de vendre l’entreprise. En parallèle, j’ai très régulièrement des échanges et des rendez-vous avec des confrères ou des conseils en ce qui concerne des projets d’acquisition. C’est notamment pourquoi nous avons récemment recruté deux collaborateurs, en charge principalement d’animer ce volet croissance externe.

[ARNAUD LEFEBVRE