

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts-Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1^{er} novembre 2000)

**ACQUÉRIR DES PME
SANS PERDRE LEUR ÂME**

par

Pierre de LAROCHE

Directeur de la région Bretagne Ouest à L'Air Liquide
Chargé de mission Croissance Externe pour la France

Séance du 3 décembre 1999

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Bref aperçu de la réunion

Quand une multinationale veut entrer par croissance externe dans de nouveaux métiers de services, elle est amenée à repérer et acquérir des entreprises qui ont connu de grands succès dans des marchés locaux. Comment négocier avec elles sans leur faire peur et en leur faisant partager une vision commune de la croissance ? Comment les intégrer ensuite au groupe et faire jouer des synergies sans les étouffer ni les affadir ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Pierre de LAROCHE

Après avoir travaillé dans le conseil en informatique pendant huit ans, je suis entré à L'Air Liquide en 1981 ; j'ai passé quelques années dans les services d'informatique, puis j'ai été envoyé en Asie, d'abord comme contrôleur de gestion pour la filiale japonaise de L'Air Liquide, puis pour l'ensemble de la zone Asie ; j'ai ensuite participé à la création de filiales en Corée, à Taiwan et à Shanghai. En 1991, devenu délégué pour l'Europe du Nord, j'ai été chargé du suivi de l'intégration de filiales en Allemagne de l'Est, en Scandinavie et au Benelux. Depuis 1993, je suis directeur de la région Bretagne Ouest de L'Air Liquide, qui comprend le Morbihan, le Finistère et l'ouest des Côtes d'Armor, et je suis basé à Lorient. On m'a de plus confié, depuis fin 1998, pour la France, l'acquisition de petites sociétés dont le chiffre d'affaires va de deux à trente millions de francs.

Avant d'expliquer plus en détail en quoi consiste mon activité, je vais vous présenter rapidement le groupe Air Liquide et ses orientations actuelles.

Le groupe Air Liquide

Ce groupe est spécialisé dans la production et la distribution de gaz industriels et médicaux ainsi que dans les services associés pour l'industrie et la santé. Son chiffre d'affaires était de quarante milliards de francs en 1998, dont 67 % dans l'industrie et 14 % dans la santé. Les autres activités du groupe sont également très liées au gaz : matériel de soudage, chimie proche des gaz, plongée sous-marine, ingénierie d'usines ou de matériels cryogéniques. Le groupe est implanté dans soixante-deux pays et comprend vingt-huit mille personnes, réparties dans des sites comptant en général de trente à cinquante personnes.

La nécessité d'une croissance permanente

L'actionnariat se compose à 48 % d'actionnaires individuels (trois cent mille personnes) auxquels s'ajoutent des banques, des assurances, des caisses de retraite, des fonds communs de placement, y compris des SICAV et des fonds de pension anglais ou américains ; aucun actionnaire ne détient plus de 5 % du capital. Notre volonté de rester indépendants et de conserver cet actionnariat très réparti nous oblige à maintenir un cours de l'action élevé pour éviter les OPA ; pour cela, nous devons assurer une croissance forte du chiffre d'affaires à court terme (7 % à 8 % annuels pour le chiffre d'affaires, 10 % à 12 % annuels pour le résultat) et garantir cette croissance pour l'avenir.

Pendant de nombreuses années, cet impératif s'est traduit essentiellement par une expansion géographique, mais nous sommes maintenant présents dans pratiquement tous les pays industrialisés, sauf ceux où les retours sur investissements à long terme ne sont pas encore assez sûrs ; le contexte économique difficile des années 1990 a également rendu cette croissance plus problématique.

Une révolution structurelle

Au cours des années 1980, la pression de la concurrence avait entraîné une baisse sensible de nos marges, ce qui nous avait conduits à verticaliser nos structures pour réaliser des économies d'échelle. Mais la mise en place de directions logistiques et commerciales centralisées nous avait éloignés de nos clients, alors même que ceux-ci attendaient des services de plus en plus personnalisés.

Le directeur d'une usine IBM nous a ainsi confié un jour que son rêve serait de ne plus jamais entendre parler de gaz, tout en étant assuré d'en disposer toujours dans le bon degré de pureté, au bon débit et sans interruption. Or garantir ce type de service quand les directions logistiques et commerciales sont séparées n'est pas simple.

C'est pourquoi, en 1992, nous avons radicalement transformé nos structures : toutes les directions logistiques et commerciales ont été supprimées pour former des "régions", véritables petites PME, proches des clients, réunissant autour des centres de conditionnement de gaz aussi bien les commerçants que les techniciens, les technico-commerciaux, les administratifs et les chauffeurs. L'objectif était de développer le chiffre d'affaires en créant des prestations et des services nouveaux qui auraient aussi pour avantage de fidéliser les clients : entretien d'installation, télésurveillance pour mieux gérer les approvisionnements, etc.

La hiérarchie du groupe a de plus été complètement écrasée ; seuls trois niveaux hiérarchiques ont été maintenus : direction générale, directions nationales, directions des deux cent cinquante régions (dont quarante en France).

Tout a commencé dans un bassin de truites

Je suis donc devenu directeur, en 1993, d'une de ces régions, avec une cinquantaine de personnes directement sous mes ordres. Grâce à cette nouvelle politique de proximité, notre chiffre d'affaires a augmenté de plus de 60 % entre 1993 et 1999. Nous avons entre autres offert des prestations nouvelles dans le domaine de l'agroalimentaire.

Nous avons ainsi des contrats avec des éleveurs de truites : pour s'alimenter correctement, les truites ont besoin d'apports importants d'oxygène, qui peuvent se faire soit grâce à des aérateurs de surface, soit en injectant directement de l'oxygène dans l'eau. Mais notre offre n'apportait pas de différenciation par rapport à celle de la concurrence.

Nous nous sommes alors rapprochés d'une petite société implantée à Morlaix, SEDIA, qui était spécialisée dans la vente d'automates aux pisciculteurs (sondes à oxygène commandées par ordinateur, appareils de mesure du poids des poissons, distribution automatique d'aliments, etc.) pour concevoir ensemble un logiciel permettant de délivrer l'oxygène au moment optimal par rapport à la distribution d'aliment.

Cette innovation nous a permis de fournir une prestation plus complète, plus rémunératrice et de renforcer considérablement notre image auprès de la clientèle. J'ai alors envisagé de proposer au groupe L'Air Liquide de prendre une participation dans cette société, qui ne comptait qu'une dizaine de personnes et ne réalisait que sept millions de francs de chiffre d'affaires, mais avait des idées originales et des ambitions, notamment à l'exportation.

La politique d'acquisitions de L'Air Liquide

Jusqu'alors, les acquisitions de L'Air Liquide concernaient généralement des sociétés qui, comme nous, produisaient et distribuaient du gaz ou des services directement associés. Il n'était pas habituel de sous-traiter une partie des services à d'autres sociétés : L'Air Liquide devait maîtriser l'ensemble de ses activités. Mon directeur a trouvé cette proposition intéressante mais tellement novatrice qu'il a jugé préférable de la soumettre au comité de direction chargé des investissements majeurs du groupe.

J'ai donc préparé une série de tableaux financiers extrêmement détaillés, bien qu'il s'agisse d'un investissement très faible pour un groupe comme le nôtre ; mais au dernier moment, j'ai préféré ranger mes transparents et je me suis contenté de développer mon argumentation : dans l'objectif de croissance que nous nous étions fixé, il fallait désormais envisager de vendre "plus que du gaz", et proposer des services à valeur ajoutée qui éventuellement finiraient même par "englober" le gaz ; or il était illusoire de penser que nous disposions en interne des compétences nécessaires pour offrir ces services nouveaux ; de plus, l'apport de créativité et d'initiative d'une petite structure comme SEDIA pouvait être extrêmement enrichissant pour un groupe comme le nôtre, et nous profiterions

de l'image très positive que cette société avait su se constituer auprès de sa clientèle ; enfin, une prise de participation majoritaire apporterait immédiatement du chiffre d'affaires, non seulement parce que celui de la filiale pourrait être consolidé, mais aussi indirectement grâce au développement que permettrait le travail en commun avec elle.

J'ai ainsi expliqué que depuis que nous nous étions associés avec SEDIA, toutes les nouvelles piscicultures créées en France sauf une avaient passé contrat avec nous, alors qu'auparavant nous ne parvenions pas à trouver de nouveaux clients. Le directeur du comité m'a alors demandé de quelle somme j'avais besoin, et m'a immédiatement accordé les trois millions de francs nécessaires à l'acquisition.

Phase de latence

L'expérience de l'acquisition de SEDIA avait paru suffisamment intéressante pour que le groupe décide de poursuivre dans cette voie et de chercher d'autres petites sociétés à acquérir. Au début de 1997, une personne du siège a été chargée de chercher de nouvelles pistes, et en a effectivement détecté cinq ou six qui paraissaient intéressantes et correspondaient à la cible que nous avions définie ; malheureusement, aucune d'elles n'a abouti.

Sans doute ces petites sociétés se sont-elles méfiées d'une personne qui venait du siège parisien d'Air Liquide, avec une approche trop déconnectée du terrain ; les services juridiques du siège ont probablement aussi commis certaines maladresses : par exemple, alors qu'une entreprise avait accepté de nous accorder une participation majoritaire, ils ont considéré que ce n'était pas prudent, qu'il valait mieux prendre d'abord une participation minoritaire ; l'entrepreneur a donné son accord, mais les services juridiques ont alors évoqué un nouveau problème, et finalement l'entrepreneur a préféré rompre toute négociation avec un partenaire qui se montrait aussi hésitant sur ses objectifs.

En septembre 1997, la personne qui était chargée de ce dossier a été nommée ailleurs, et tout s'est arrêté jusqu'à la fin de 1998.

Branle-bas de combat

À cette date a été élaboré un nouveau plan stratégique : la croissance attendue n'était pas au rendez-vous, du moins en France : il paraissait indispensable de reprendre la politique d'acquisitions pour garantir une croissance supplémentaire du chiffre d'affaires, d'environ cinquante millions de francs de plus par an.

La décision a alors été prise de me confier ce chantier, et mes efforts ont porté leurs fruits puisqu'un an après, nous avons pu signer l'acquisition de trois nouvelles entreprises avec une participation de 65 % dans les trois cas. La première est une société de l'ouest de la France qui distribue de l'azote liquide en petits bidons chez des dermatologues ou dans des laboratoires, avec un chiffre d'affaires de deux millions de francs ; la seconde fournit et entretient des appareils délivrant de l'air respirable pour les plongeurs de la marine à Toulon, avec un chiffre d'affaires de dix millions de francs ; la troisième s'est spécialisée dans la métrologie et l'étalonnage d'instruments de mesure électriques ou dimensionnels ; son chiffre d'affaires est de vingt-cinq millions de francs.

Les raisons du succès

Je vois quatre raisons principales à cette réussite.

Un positionnement clair

La première raison du succès a sans doute été le fait que nous savions très clairement ce que nous voulions. L'idée était de prendre une participation majoritaire pour pouvoir consolider le chiffre d'affaires, tout en laissant en place le dirigeant de l'entreprise et en lui conservant une minorité de blocage pour l'impliquer dans la gestion de son entreprise. Nous nous engageons à racheter ses parts au bout de cinq ans, s'il le souhaitait, ce qui lui offrait une perspective de valorisation très intéressante.

La volonté d'aboutir

Pour faire réussir un projet de cette nature, il faut également faire preuve d'une grande ténacité. Il faut d'abord "vendre un rêve" à la société qu'on veut racheter : seule, elle parviendra sans doute à doubler son chiffre d'affaires en quelques années, mais avec l'appui du groupe, elle pourra peut-être le multiplier par trois ou quatre.

Il faut également vendre ce rêve en interne, convaincre le directeur de région local pour qu'il appuie le projet, le directeur administratif, le directeur technique, etc. L'un des atouts de ce projet a été, d'une part, la volonté stratégique désormais très affirmée de la direction du groupe, d'autre part, la permanence des hommes, et notamment le fait que j'ai pu piloter le projet du début à la fin : ce n'est pas avec des comités compliqués qu'on mène ce genre de projet, mais avec des hommes qui ont une volonté inébranlable.

Gérer les relations avec les services juridiques et comptables

Par ailleurs, j'ai choisi délibérément de ne pas avoir recours aux services juridiques du siège pour mener nos négociations : d'une part, ils sont très pris ; d'autre part, ils ont davantage l'habitude de mener de plus grosses négociations ; j'ai préféré m'adresser à un avocat de Lorient spécialisé dans les fusions-acquisitions de petites sociétés et à un expert-comptable local également spécialisé dans les PME.

Bien sûr, à un moment ou un autre les services centraux sont intervenus et ont souvent failli tout faire capoter. Par exemple, en imposant des clauses de garantie qui auraient obligé les vendeurs à immobiliser toutes les sommes qu'ils allaient retirer de la vente ; dans ce cas l'opération risquait de ne plus les intéresser du tout.

Par ailleurs, tous ces entrepreneurs avaient des attentes bien précises en ce qui concernait le prix de rachat de leurs sociétés ; celles-ci ne correspondaient pas nécessairement aux subtils ratios financiers pratiqués par le groupe, mais au-dessous d'un certain prix, ils n'auraient pas accepté de se défaire de leur entreprise. J'ai heureusement bénéficié du soutien du directeur national, qui raisonne, comme moi, non en financier, mais en opérationnel.

L'alchimie des personnes

Le fait que je sois un patron de PME s'adressant à d'autres patrons de PME a certainement beaucoup compté dans le succès de ces opérations : nous avons certains clients communs, dont nous pouvions parler ensemble ; nous pouvions faire des projets communs pour développer des synergies concrètes. J'ai ainsi proposé à la société qui distribue de l'azote liquide de la mettre en contact avec certains de mes clients de Lorient, et elle est actuellement en train de s'implanter en Bretagne.

De même, je crois qu'il était important de conserver les dirigeants en place, avec les équipes qu'ils avaient réunies eux-mêmes. Le contrat d'acquisition prévoit que le patron continue à travailler pour

nous pendant cinq ans, et davantage s'il le désire : c'est une marque de confiance et de reconnaissance de l'identité propre de l'entreprise qui est très stimulante pour les salariés.

Passer à la vitesse supérieure ?

Une fois que les contrats ont été signés, mes collègues de L'Air Liquide ont réalisé que grâce à ces acquisitions, l'objectif de cinquante millions de francs de chiffre d'affaires supplémentaire avait presque été atteint ; on m'a alors demandé de quitter ma région et de revenir au siège pour me consacrer exclusivement à l'acquisition de nouvelles sociétés, accélérer le mouvement et me tourner désormais vers des entreprises beaucoup plus importantes.

J'ai refusé, à la fois pour des raisons personnelles - ma femme et moi nous trouvions bien en Bretagne et mes enfants étaient déjà inscrits à l'école pour l'année suivante - mais aussi à cause des raisons que je viens d'indiquer : je crois vraiment qu'il faut avoir des racines et garder un métier opérationnel pour négocier avec des patrons de PME ; en retournant au siège, j'aurais retrouvé cette position de surplomb qui avait contribué aux difficultés de la première campagne d'acquisitions. Enfin, je voulais pouvoir tenir les engagements personnels que j'avais pris avec ces trois sociétés pour développer des synergies en Bretagne.

Je suis donc resté à Lorient et j'ai créé au siège, pour m'aider, une structure légère qui comprend une personne à plein temps chargée de faire des études de marché et d'accompagner les sociétés dans lesquelles nous avons pris une participation, ainsi qu'une personne à mi-temps pour assurer le suivi comptable et les synergies en matière d'achats. L'objectif est de consolider nos acquisitions dans les trois domaines déjà explorés, et de suivre quelques pistes supplémentaires pour élargir cette politique d'acquisition sans toutefois trop nous disperser.

Protéger les nouvelles filiales

La crédibilité et l'efficacité de cette politique de croissance externe reposent à mon avis sur l'accompagnement offert ensuite aux nouvelles filiales.

Cet accompagnement consiste d'abord à les protéger contre les tentations hégémoniques du groupe. Ainsi, alors que la société qui distribuait de l'air respirable à Toulon se préparait à réaliser un investissement d'un million de francs, le comité technique est intervenu pour proposer des solutions radicalement différentes de celles auxquelles le patron de l'entreprise avait pensé ; celui-ci était très désarmé de voir la maîtrise de son projet d'investissement lui échapper, et j'ai dû intervenir pour défendre son projet, en acceptant seulement qu'on procède à un contrôle technique minimum.

Quant à la société de métrologie, elle devait réaliser un emprunt pour transférer son siège et acheter des bureaux supplémentaires ; après avoir négocié avec son banquier habituel, le patron a consulté le directeur financier d'Air Liquide sur le taux qu'il avait obtenu ; ce dernier lui a immédiatement dit de tout arrêter, en lui garantissant qu'il obtiendrait des taux beaucoup plus intéressants auprès de la banque du groupe ; mais le patron de l'entreprise ne voulait absolument pas quitter son banquier avec qui il travaillait depuis des années. J'ai dû encore une fois intervenir pour le protéger : on ne peut pas demander à des hommes qui ont créé leur propre entreprise et ont été des patrons indépendants pendant des années de renoncer du jour au lendemain à toutes les relations professionnelles et bancaires qu'ils ont tissées au fil du temps.

L'autonomie nécessaire au développement

Par ailleurs, si les nouvelles filiales subissent trop de pressions de la part du groupe, elles seront tentées de se reposer entièrement sur lui et elles risquent de perdre une partie des qualités pour lesquelles elles ont été rachetées. Il y a quelques années, nous avons acquis une société spécialisée

dans l'installation d'équipements de distribution de gaz pour l'électronique ; deux ans plus tard, elle était passée de quatre-vingt-dix à soixante millions de francs de chiffre d'affaires : les commerciaux s'étaient convaincus qu'il leur suffisait désormais d'attendre que L'Air Liquide leur apporte des contrats. Nous avons alors relancé la politique commerciale de l'entreprise avec mission de réaliser 50 % des contrats en dehors du groupe, ce qui a permis de remonter le chiffre d'affaires à plus de cent millions de francs. Il est toujours possible de favoriser les synergies entre le groupe et la filiale ; mais le patron doit garder la responsabilité de son propre développement, et pour cela jouir d'une certaine autonomie.

Les seules contraintes que nous imposons aux dirigeants, outre leur engagement sur des résultats, c'est de nous consulter pour les investissements, les augmentations d'effectifs et les engagements sur des contrats importants. En dehors de cela, ils restent totalement autonomes.

Créer des synergies concrètes

Il ne s'agit cependant pas de laisser vivoter l'entreprise dans son coin, alors qu'on lui avait laissé espérer un développement reposant sur des synergies concrètes. L'accompagnement des nouvelles filiales consiste aussi à saisir toutes les opportunités de "créer des ponts" entre le groupe et l'entreprise pour que ce développement soit possible.

Nous établissons d'abord un plan commun à trois ans qui fixe les objectifs sur lesquels le dirigeant de la PME s'engage, mais impose également des limites aux ambitions de L'Air Liquide. C'est ainsi que le directeur de la société de métrologie avait pris avec nous le pari de passer de vingt-cinq à deux cent millions de chiffre d'affaires en cinq ans ; le groupe comptait naturellement sur ce chiffre, qui justifiait son investissement, et aurait même souhaité qu'il soit atteint en trois ans plutôt qu'en cinq. Le fait d'établir un plan d'action commun a été un important facteur d'apaisement des tensions.

Nous avons par ailleurs établi que la présidence du conseil d'administration de ces sociétés serait chaque fois que possible assurée par le directeur régional local d'Air Liquide. Dans la plupart des cas, nous détachons également un commercial d'Air Liquide, salarié par la PME, chargé de créer, de l'intérieur, des liens avec le groupe et de favoriser des synergies.

Nous faisons aussi visiter quelques sites de L'Air Liquide aux personnels des nouvelles PME et nous leur ouvrons les opérations d'augmentation de capital réservées aux salariés du groupe, mesure qui a été énormément appréciée ; inversement, nous diffusons dans le groupe des informations sur les nouvelles sociétés acquises pour que même ceux qui ont dû essayer quelques rebuffades dans les débuts restent intéressés et motivés.

D'une façon générale, nous favorisons tout ce qui peut contribuer à créer des liens à tous les niveaux entre la PME et le groupe. J'ai par exemple souhaité que l'un des garages du site que je dirige à Lorient soit réservé au camion de la société de distribution d'azote liquide avec laquelle nous sommes en train de développer des synergies, de sorte que le chauffeur de ce camion puisse se mêler à nos propres chauffeurs et faire éventuellement remonter des informations commerciales intéressantes.

Il est très important aussi de maintenir et de développer des liens opérationnels entre nos différents métiers, par exemple à travers des prestations communes sur certains sites ; sans cela, ces sociétés risquent d'évoluer vers des activités qui auraient de moins en moins de rapports avec L'Air Liquide, et à terme, nous devrions nous en séparer.

Enfin, nous faisons bénéficier ces PME des tarifs qu'obtient le groupe auprès de cabinets de recrutement, de loueurs de photocopieurs ou de véhicules, etc. Ce sont peut-être des détails, mais qui constituent des apports concrets et immédiatement positifs pour la PME.

Chaque chose en son temps

Au bout de quelques années, si le développement prévu est atteint et si on a laissé du temps à ces PME pour qu'elles entrent progressivement dans le groupe, pour que des liens se créent avec L'Air Liquide, pour que la greffe prenne, toutes les restructurations et les fusions sont possibles : on peut rassembler des structures équivalentes, changer les noms des sociétés, déplacer les hommes, développer un *back-office* commun, etc. Mais il faut savoir attendre, et j'estime qu'une période de cinq ans environ est un délai raisonnable.

DÉBAT

Le chiffre magique

Un intervenant : *Comment avez-vous déterminé ce chiffre magique de 65 % de participation ?*

Pierre de Laroche : Comme je vous l'ai dit, je souhaitais une participation majoritaire qui nous permette de consolider le chiffre d'affaires, mais je voulais laisser une minorité de blocage aux patrons pour qu'ils restent impliqués dans la conduite de leur entreprise. Les services juridiques de L'Air Liquide n'y étaient pas favorables ; ils auraient voulu que nous leur fassions au moins signer des pactes d'actionnaires. Je l'ai fait une fois, mais c'était bien compliqué et finalement relativement inefficace.

Int. : *J'avoue quand même être un peu surpris par votre façon de calculer. Vous n'achetez que 65 % des parts, vous aidez l'entreprise à passer de vingt-cinq à deux cent millions de chiffre d'affaires, ce qui consiste à lui donner votre argent pour investir, et dans quelque temps vous rachèterez ces 35 % à un prix faramineux ; cela ne me paraît pas de très bonne gestion.*

P. de L. : Il est inexact de dire que nous finançons le développement de l'entreprise : nous payons la part que nous achetons, et le vendeur est libre de réinvestir ou non cette somme dans le cadre d'une éventuelle augmentation du capital. Quant à savoir à qui revient le mérite de faire passer le chiffre d'affaires de vingt-cinq à deux cent millions de francs, cela me paraît moins simple à déterminer que vous ne le dites ; notre vision, c'est que nous n'y parviendrions pas sans le patron de la PME, et que cela mérite bien la valorisation ultérieure des 35 % du capital.

Int. : *Je crois que la divergence de vos points de vue vient de ce que généralement, quand on parle d'acquisitions, on pense à des acquisitions hostiles ; et il est vrai que dans ce cas-là, les ratios financiers doivent être calculés au plus juste. Ici, il ne s'agit pas de cela, mais de construire ensemble un projet commun : toute la question est d'imaginer ce qu'on pourrait faire ensemble et qu'on n'aurait pas pu faire chacun de son côté. On ne raisonne plus en investissement mais en progression du chiffre d'affaires.*

La motivation des cédants

Int. : *Quelle était la motivation de vos cédants ?*

P. de L. : Dans les trois cas, c'est nous qui avons pris l'initiative. La société de métrologie était toutefois déjà à la recherche d'un acquéreur, parce qu'elle ne disposait pas d'une taille et d'une stabilité financière suffisantes pour décrocher certains marchés importants, par exemple auprès de constructeurs automobiles. Le chef d'entreprise avait trouvé un acquéreur étranger également spécialisé dans la métrologie, qui prévoyait de fusionner cette société avec une autre société

similaire, ce qui risquait d'entraîner des restructurations et des problèmes sociaux difficiles. Notre approche était très différente : nous lui avons fait visiter quelques-uns de nos sites et il s'est rendu compte que nous avions un réel besoin de compétences en métrologie et que beaucoup de synergies étaient possibles, d'autant que nombre de nos clients pouvaient devenir les siens. Le contrat a été signé très rapidement, car nous apportions à cette société à la fois l'image dont elle avait besoin auprès de ses gros clients industriels, et des possibilités de développement qu'elle n'aurait pas trouvées par elle-même.

Le patron de la société qui vend de l'azote liquide avait de tout autres motifs d'accepter. Il avait fondé cette entreprise cinq ou six ans auparavant, après avoir longtemps travaillé chez l'un de nos principaux concurrents, et n'envisageait nullement de la vendre ; mais il a soudain réalisé qu'il avait quarante-cinq ans et qu'il était peut-être temps qu'il offre à sa femme la maison dont elle rêvait depuis longtemps. Il a pris sa décision contre l'avis de sa famille, de son comptable et de ses conseillers juridiques, mais avec le soutien de sa femme, et je crois qu'il ne le regrette pas aujourd'hui.

Les ressources humaines

Int. : *Vous nous avez dit que vous aviez limité les expertises comptables et juridiques au strict minimum ; avez-vous fait un audit des ressources humaines ?*

P. de L. : En ce qui concerne les dirigeants, nous avons en effet réalisé en quelque sorte des audits informels : certaines pistes que nous avons explorées ont finalement été abandonnées parce que le courant ne passait pas avec le patron et que nous n'imaginions pas qu'il puisse réellement trouver sa place au sein du groupe, par exemple parce qu'il était vraiment trop indépendant. Pour le reste, nous avons bien sûr demandé à voir les fichiers des personnels et nous avons rencontré certains d'entre eux, mais nous n'avons pas mené d'audit systématique : puisque ces entreprises se développaient bien et avaient une très bonne image auprès de la clientèle, les hommes qui les composaient devaient nécessairement être de valeur.

La confiance

Int. : *Le fonctionnement des organisations peut être analysé selon deux grands modèles, que j'appellerai le schéma médiéval et le schéma des Lumières. Dans le schéma médiéval, les personnes communiquent parce qu'elles appartiennent à un certain nombre de sous-ensembles communs : elles sont du même quartier, de la même religion, ou encore de la même corporation. Au temps des Lumières, on a voulu supprimer tout ce qui ressemblait à des communautés, des affiliations, des coteries, au bénéfice du principe des individus libres et égaux en droit. Le seul mode de communication désormais admis s'organise autour des choses sur lesquelles justement les progrès des sciences ont permis d'avoir des connaissances de plus en plus approfondies. Cette médiation par les calculs et les objets peut paraître très pratique, mais malheureusement elle sous-estime l'importance d'une valeur qui a fait ses preuves de toute éternité : la confiance. Je suis stupéfait de constater que cette valeur oubliée est à ce point prisée et pratiquée au sein d'une entreprise comme L'Air Liquide, consacrée aux technologies les plus pointues.*

P. de L. : Je crois que c'est véritablement une tradition de notre groupe. Dès sa fondation, en 1902, des ingénieurs ont été envoyés à l'autre bout du monde, à une époque où le téléphone et les moyens de communication modernes n'existaient pas : on leur confiait de l'argent et on les chargeait de construire des usines ; ils devaient se débrouiller seuls, mais on leur faisait confiance.

Aujourd'hui encore, les décisions sont souvent prises sur un nombre restreint de chiffres, et pour le reste on fait confiance à celui qui est chargé de la mission. En 1989, notre président actuel, Alain Joly, a supprimé tous les budgets du groupe, auxquels nous consacrons jusqu'alors des mois de travail : chaque filiale envoie tous les ans cinq pages de bilan, une sur son compte de

résultat, une sur le résultat des ventes, une sur les effectifs, une sur les investissements, une page d'état financier synthétique ; tous les trois ans, elle doit entrer un peu plus dans les détails, mais globalement les dirigeants sont très autonomes. Bien sûr, si l'on s'aperçoit ultérieurement que leurs calculs et leurs prévisions étaient gravement erronés, ils perdront leur crédibilité et seront rejetés. Mais en attendant, la confiance est là.

Int. : *Pour avoir séjourné quelque temps au Japon comme vous, je me demande si vous n'avez pas été influencé par la culture japonaise, qui accorde énormément d'importance à la confiance.*

P. de L. : C'est vrai que les Japonais croient énormément en l'homme ; ils mettent longtemps à vous faire confiance, mais le jour où c'est acquis, ils ont beaucoup de mal, quoi que vous fassiez, à vous la retirer - ce qui a d'ailleurs permis aux Coréens d'abuser bien des Japonais. Un autre inconvénient de cette confiance à outrance, c'est qu'elle se pratique parfois au détriment de la cohérence : une fois qu'une société appartient au groupe, on laisse souvent les choses dériver, alors qu'en France nous conservons un grand souci de cohérence. Mais je continue à croire que la confiance et l'importance qu'on accorde aux hommes sont des leviers extraordinaires : si vous réussissez à leur communiquer un rêve, ils font d'eux-mêmes beaucoup plus que tout ce que vous auriez pu espérer.

Un parcours peu ordinaire

Int. : *Malgré tout, le fait que vous êtes polytechnicien, c'est-à-dire que vous êtes rompu à tous les exercices de calcul et de rationalité, ne vous a-t-il pas justement permis de bénéficier d'une plus grande confiance ?*

P. de L. : Pas particulièrement à mon avis. En revanche, ma carrière antérieure m'a certainement beaucoup aidé : j'en ai tiré une expérience qui m'a été très précieuse pour négocier les acquisitions, et que beaucoup d'autres directeurs de région, qui n'ont jamais eu à se préoccuper de comptes d'exploitation ou de risques financiers, n'ont pas forcément. D'autre part, ma position en Asie m'avait permis de rencontrer de nombreux directeurs et de nouer des relations étroites avec eux ; par la suite, il m'a souvent été très utile de pouvoir contourner certains obstacles en m'adressant directement à eux.

Int. : *Qu'un homme comme vous se retrouve à la tête d'une petite PME en Bretagne, c'est quand même un peu étonnant. N'êtes-vous pas légèrement surdimensionné par rapport à votre poste ?*

P. de L. : Quand j'ai demandé à partir à Lorient, les gens étaient en effet un peu étonnés, mais il a paru finalement intéressant de démontrer ainsi notre volonté de nous rapprocher du terrain et des clients : si un polytechnicien devenait directeur de région, cela prouvait qu'il s'agissait d'un poste important.

Int. : *Il y a peu de temps, la RATP a décidé de briser ses structures baronniques et de créer des unités décentralisées et relativement autonomes ; mais aucun des cadres supérieurs ne veut prendre la direction d'une de ces unités : ils préfèrent tous des placards dorés ! Pourquoi cela a-t-il marché à L'Air Liquide ?*

P. de L. : Il y avait vraiment une volonté très forte, de la part du président, de vider le siège. Mais je crois que c'est aussi une tradition chez nous d'accorder la première place aux clients et par conséquent aux hommes de terrain. Lorsque j'étais le numéro deux de la direction de l'Europe du Nord à Paris, je me souviens d'avoir été écarté d'une réunion avec les patrons de filiale parce que le

président estimait que ce n'était nullement l'affaire des gens du siège. C'est peut-être parce que la vie n'est pas rose tous les jours au siège qu'on accepte plus facilement d'aller sur le terrain !

Les pouces verts

Michel Berry : *Dans l'introduction du dernier volume des Annales de l'École de Paris, je proposais une petite charade : « Mon premier voit le monde comme son jardin, mon second voit le jardin comme son monde. » Le premier étant un businessman international, et le second un jardinier ; vous êtes évidemment un jardinier, et vous faites preuve d'une attention et d'une patience extraordinaires avec vos plantations.*

Int. : *Mais seriez-vous heureux actuellement à Lorient si vous n'aviez pas été d'abord le numéro deux de l'Asie puis de l'Europe du Nord ? Un ingénieur de l'X devenu conseiller technique au cabinet du Premier ministre se souvient avec nostalgie du stage de première année qu'il a effectué dans une câblerie de Trifouillis-les-Oies : il était en contact avec les choses et il voyait les résultats de ce qu'il faisait, alors qu'au cabinet du ministre il est noyé dans les dossiers et ne sait pas si ses efforts ont un quelconque résultat. Mais les nouveaux ingénieurs qui sortent de l'École ne rêvent que d'une chose : travailler dans un cabinet ministériel ! « Monsieur Bergeret méprisait les honneurs, écrivait Anatole France, mais il eût préféré les mépriser en les ayant. »*

Présentation de l'orateur :

Pierre de Laroche : polytechnicien, directeur régional et chargé de la Croissance Externe en France à L'Air Liquide, il a passé plusieurs années de sa carrière à l'étranger (trois ans en Algérie, sept ans au Japon).
e-mail : pierre.delaroche@airliquide.com

Diffusion avril 2000