



**Daniel Javed, responsable en fusions-acquisitions, travaille pour quatre PME différentes. Il a été recruté par Vénétiis, un groupement d'employeurs.**

## CROISSANCE

# Grosse peinture pour petites entreprises

Pour passer de PME à ETI, des entreprises partagent un responsable en fusions-acquisitions. Une fonction habituellement réservée aux grands groupes.

ARNAUD DUMAS

**N**ous avons besoin de compétences sur les fusions-acquisitions, mais pas les moyens de payer quelqu'un à plein-temps», raconte Frédéric Lescure, le président de Socomore. La PME bretonne, spécialisée dans le traitement des surfaces métalliques et composites dans l'aéronautique, s'est depuis quelques années lancée dans une stratégie de croissance externe. Plutôt que de faire appel à des cabinets extérieurs, souvent trop coûteux, elle a décidé de recruter un spécialiste des fusions-acquisitions... Mais pas seule. Avec trois autres PME en croissance (Coriolis Composites, Multiplast et Aéroprotec), elle partage ce profil de haut niveau. «Nous nous sommes mis d'accord en un quart d'heure sur un coin de table, puis nous avons contacté Vénétiis pour exposer notre demande», poursuit Frédéric Lescure.

Vénétiis, un groupement d'employeurs qui propose à ses adhérents de partager des salariés, a lancé le recrutement d'un profil dont il ne disposait pas encore. «À ma grande

surprise, nous avons eu beaucoup de candidats, se souvient Franck Delalande, le directeur général de Vénétiis. Les derniers en lice étaient tous d'excellents profils issus de maisons parisiennes.» Daniel Javed a été recruté en CDI par Vénétiis pour un poste de coordinateur fusions-acquisitions d'entreprises. Le groupement d'employeurs facture aux quatre PME la prestation de service en fonction du temps passé. Les PME bénéficient ainsi en interne d'une compétence souvent présente dans les grands groupes, mais à un coût proportionné à leurs moyens. D'autant qu'elles mutualisent son salaire, mais aussi d'autres coûts, comme les frais de déplacement ou de prospection. «Lors du Salon du Bourget, j'étais multicasquettes. J'avais une carte de visite pour chacun de mes employeurs», se rappelle Daniel Javed. Le travail de prospection de cibles d'acquisition peut également être mutualisé. Une cible prévue pour Socomore s'est ainsi révélée plus intéressante pour une autre PME. Tout le travail préalable d'évaluation et d'approche de la société n'a donc pas à être réalisé une seconde fois.

### Le système repose sur la confiance

Concrètement, tous les quatre mois, Vénétiis réunit les dirigeants des PME et Daniel Javed pour faire un bilan d'étape sur ses missions et déterminer son emploi du temps. «Nous définissons à l'avance de combien de temps on aura besoin de lui, explique Frédéric Lescure. Mais c'est un partage de principe, on sait qu'on ne va pas le respecter! Il n'y a cependant pas eu de conflit entre nous, le système repose sur la confiance.» Les missions du responsable fusions et acquisitions à temps partagé vont toutefois bien au-delà de celle d'un consultant uniquement spécialisé dans une opération d'acquisition. Pour Socomore, qui avait déjà réalisé quatre acquisitions ces dernières années, il a commencé par établir un audit des sociétés rachetées pour ensuite uniformiser leur intégration dans le groupe.

Pour Multiplast, spécialiste des pièces en composite pour les bateaux et l'aéronautique, Daniel Javed a permis l'acquisition de Plastinov, une PME du Lot-et-Garonne de 35 personnes spécialisée dans les pièces en fibre de verre. Avec Socomore, il s'oriente aussi vers des opérations de prise de participation sans acquisition. Il a mis en place et dirige un fonds de capital-risque pour la PME, qui vient de réaliser son premier investissement dans une start-up. «Lors de la dernière réunion de septembre, une autre entreprise demandait à pouvoir employer Daniel Javed, confie Franck Delalande. Mais nous avons dû refuser: son emploi du temps est rempli jusqu'en 2017.» La preuve que dans le réseau Vénétiis, l'initiative fait déjà des envieux. ■

## SALARIÉS PARTAGÉS AU SOMMET DE LA HIÉRARCHIE

Le partage d'un salarié se fait pour des fonctions de plus en plus proches de la direction générale de l'entreprise. « Nous intervenons en général dans des entreprises en situation de transformation, avec des problématiques complexes, explique Gilles Fuentes,

le directeur financier employé par Atlays pour le compte de PME. Cela peut être des situations de retournement, de recherche de financement ou de développement externe. Le dirigeant a besoin de quelqu'un pour le challenger. » La différence avec

un cabinet externe ? « Nous sommes très opérationnels, ajoute Gilles Fuentes. On conseille, puis on met en œuvre. » D'autres fonctions peuvent aussi être partagées chez Atlays, comme celles de DRH ou de directeur marketing.