

e, de concentration accélérée, et alors que l'avenir du  
rs ont du mal à financer leur croissance. Eclairages.

# Financer mais avec qui ?



titures neuves

1993. Résultat des courses ? D'après cet autre spécialiste qui contrôle une bonne dizaine de concessions de marques étrangères, les distributeurs qui arrivent à constituer des groupes ont désormais tendance à financer leur seconde société avec la trésorerie de la première, puis la troisième via des emprunts couvrant 80% de sa valeur...

L'ennui final ? C'est que ceux qui tiennent les cordons de la bourse, l'ouvrent toujours moins facilement !

A l'exception - dit-on de nouveau chez Cofica - des pétroliers (qui auraient prêté six à sept milliards de francs pour "accompagner" la distribution) ou des sociétés de financement auto obligées de jouer jusqu'au bout la carte d'un partenariat sans lequel... elles ne vivraient pas. L'une d'elles a ainsi vu ses propres encours grimper de 30% l'an dernier.

"Les financeurs nous observent avec une prudence accrue", confirme pour sa part Alain Tutrice, président d'un groupe multimarque livrant près de 8 000 VN/an, pour un chiffre qui était supérieur au milliard de francs l'an dernier...

Plus de visibilité sectorielle, plus de liquidités ? La majorité des options qui permettent de trouver du "cash" se referment effectivement depuis peu comme des "Chakras" indous...

● Aller en bourse pour faire appel à l'épargne publique ? D'après Ibra Wane, analyste financier au CCF, les acteurs des "marchés" ne semblent pas encore intéressés par les concessions. Parce que leurs taux de retour sur investissement, leurs chiffres comme

leurs marges restent trop faibles. Et que leur masse capitalistique est trop petite, donc volatile... Il faut enfin qu'elles dégagent un CA de plus d'un milliard pour les motiver réellement. Un seuil qui n'est dévolu qu'à une dizaine de groupes tricolores.

● Et les banquiers traditionnels ? Echaudés par des dépôts de bilan en série, ils distribueraient eux aussi leurs capitaux au compte-gouttes et en contrepartie de domiciliations massives de CA.

Ceci, en dépit d'une concurrence accrue, comme de taux d'intérêt plancher sur l'argent limités à 5,5%. Qui plus est, la concentration ne leur plairait pas ! Ils n'aiment pas traiter avec des holdings, dont l'allongement des chaînes de financement peut engendrer un appauvrissement progressif.

● Restent les "capitaux-risqueurs" qui s'intéresseraient par contre à l'avenir des groupes de taille moyenne ; mais que de plus petits opérateurs peuvent également contacter. Notamment, lorsqu'ils ont échangé des actions croisées ou amorcé des participations communes dans les holdings.

Lorsque l'argent vaut de l'or, l'union devient d'autant plus vitale... que ceux qui la recherchent ont des problèmes d'oxygénation budgétaire ! Reste "aussi" que les financeurs accompagnent davantage les entrepreneurs leur proposant de véritables projets de développement à trois ou cinq ans. Une clé qui "ouvre toutes les lignes de crédit", estime un autre géant du commerce auto.

Pistes à suivre ?

J.P. Jagu-Roche

## Une marge minimale

maine des marges sur ses coûts variables...Ce qui lui permet d'amortir des coûts fixes incontrôlables.

Mais l'instauration progressive des franchises de marques risque de laminer tôt ou tard ce réservoir bénéficiaire...

C'est donc l'activité PR qui dégage encore le plus de marges dans une affaire... Quoiqu'elle soit conditionnée, elle aussi, par le tonus des ateliers.

Commentant ces divers éléments, Jacques Robineau, en charge du dossier au sein du

CNPA, conclut que ses confrères doivent tenir compte de telles données pour modifier leurs organisations.

Et de confirmer qu'une nouvelle grille de sondage, anonyme, sera prochainement envoyée aux 3 500 concessionnaires de l'Hexagone pour recouper ces premiers constats.

But final recherché : réaliser un document fiable, mis à disposition des groupements de marques, et utilisable lors de négociations... Face aux marques !

J.P. J-R



Jacques Robineau : "Créer un outil de gestion et de négociation face aux constructeurs."

FRANCK GIAOUI

"Il vaut mieux posséder 80% d'une PME en plein essor, que 100% d'une société qui traîne les pieds."



Co-auteur du livre "L'automobile sans concessions"\*. Franck Giaoui, est un spécialiste du financement des PME en croissance. Précisions.

● Quels sont les critères déterminants qui permettent à un entrepreneur de lever des fonds ?

- FG : Pour réussir ce type d'opération, il faut qu'une société présente des possibilités de croissance dans son secteur. Puis il est nécessaire que la qualité des dirigeants cherchant des capitaux soit reconnue. Ils doivent enfin disposer d'un projet d'entreprise créateur de valeurs...

● Le premier de ces paramètres se vérifie-t-il pour la distribution auto ?

La France compte 23 000 points de vente pour un marché de moins de deux millions d'immatriculations VN... Alors qu'un nombre similaire de distributeurs dessert un MTM américain sept fois plus important. La distribution française n'est donc pas assez concentrée. En fait ? On ne compte chez nous que deux groupes réalisant 1% des "imats" toutes marques. Puis on recense une dizaine d'affaires deux fois plus petites et une armée de groupes familiaux de deux à trois concessions... Alors que les vingt premiers groupes de notre pays contrôlent 10% du MTM, ceux de Grande-Bretagne "coiffent" le tiers des livraisons... Autre chiffre-clé : une PME du négoce automobile doit générer une rentabilité de 2% sur CA après IS pour garantir sa pérennité. Alors qu'elles dégagent généralement un ratio inférieur à 1%. Les trop fortes fragmentations ne permettent pas les économies d'échelle... L'exemple anglais démontre qu'en passant d'un volume de 500 à 1 500 immatriculations, une concession britannique arrive à doubler son bénéfice. Pourquoi n'en irait-il pas en France de la même façon ?

● Et côté management...

- Il existe désormais une nouvelle génération d'entrepreneurs et de managers qu'il

faudrait attacher à des établissements en croissance. En leur donnant des actions par exemple. Cela ne se fait pas et c'est une erreur ! Car il vaut mieux posséder 80% d'une société en plein essor, que 100% d'une PME qui traîne les pieds. Sans management professionnel et dynamique, pas de recherche de fonds...

● Reste les projets créateurs de valeurs...

- Qu'un opérateur propose de racheter des concessions, de créer des franchises, de se doter de points de services satellitaires... Qu'il fasse ensuite la preuve qu'il peut ainsi déboucher sur un potentiel de consolidation démultipliateur de chiffre d'affaires, et les financiers suivront. Par adhésion à sa dynamique. Les exemples illustrant cette vision du commerce moderne ne manquent pas. Pensez simplement chez nous au cas du groupe Bernard ou au succès de PGA...

● Revenons sur votre propre rôle...

Ma spécialité consiste à formaliser pour des entrepreneurs des projets créateurs de valeurs. Puis à approcher des financiers (qui disposent de fonds de placements de plusieurs centaines de millions ou de milliards de francs) pour finaliser ces mêmes projets. Ceci, tout en accompagnant des négociations jusqu'à leur terme. Voire des développements ultérieurs. Les patrons concernés en priorité sont ceux qui possèdent des groupes intermédiaires et multimarques. Pour garantir leur croissance, nombre de décideurs acceptent de céder 30% environ de leur capital. L'étape suivante peut déboucher sur une cotation en bourse. Il faut en effet profiter des valorisations offertes par des marchés financiers...

\* Editions d'Organisation