

RENCONTRE AVEC...



## **Pierre Marque**

### **Président de BDO Marque et Gendrot**

***LPC : Le rapprochement du cabinet Janny Marque avec le cabinet BDO a suscité beaucoup d'interrogations. Qu'en est il exactement ?***

P. Marque : L'opération a effectivement été menée assez rapidement ; j'ai été sollicité en mars 2004 par Monsieur Gendrot qui réfléchissait à une solution pour la transmission du cabinet. Il y avait deux paramètres à prendre en compte dans cette transmission : d'une part l'accord du réseau Bdo International et d'autre part la nécessité de retrouver l'harmonie au sein des associés ; la situation était relativement tendue entre les associés majoritaires et les minoritaires ; il était nécessaire de retrouver la paix.

***LPC : Les questions que se sont posées les confrères ont surtout porté sur le modèle financier que vous avez pu trouver.***

P. Marque : Janny Marque représentait 50 Meuros à cette époque ; nous avons conclu le rapprochement partiellement par des apports de titres (pour les majoritaires d'abord et les minoritaires ensuite) et partiellement par un rachat à hauteur de 35 % du capital. Il s'agit d'un financement classique sur fonds d'emprunt et sur fonds propres avec notre pool bancaire habituel ; il n'y a rien d'extraordinaire dans tout cela.

***LPC : Quels sont les fondements de ce rapprochement ?***

P. Marque : Ce rapprochement représentait une réelle opportunité pour Janny Marque d'une part parce qu'il y avait dans ce cabinet et dans le nôtre de vraies « Pépites » notamment dans le domaine de l'audit.

Nous récupérons cette année 5 mandats de sociétés cotées dans le SBF 120. Entre temps nous avons également obtenu le mandat du CCF. Le deuxième atout est bien sûr l'appartenance au

réseau BDO et toutes ses Implantations géographiques. Il y a donc là de véritables synergies à exploiter et une explosion de missions d'audit notamment SOX/LSF.

Pour ce faire, il a fallu redonner à l'ensemble du groupe son dynamisme et sa sérénité. Aujourd'hui, c'est chose faite.

Je souhaite développer la culture associative avec les associés. Nous avons un modèle qui permet de favoriser une rotation du capital le capital tous les ans au sein du collège des associés. Le capital est donc très ouvert.

### ***LPC : Comment avez vous organisé l'actionnariat ?***

P. Marque : Tous les ans, nous accueillons environ 10 nouveaux associés : 5 en promotion interne, 5 en raison des rapprochements. Le capital est à l'heure actuel réparti entre les 100 associés. Le désengagement des associés les plus âgés est organisé, planifié et financé. Ce système est donc incitatif pour les jeunes associés.

### ***LPC : Quelle est la situation actuelle du cabinet ?***

P. Marque : Nous représentons désormais 120 M€ de chiffre d'affaires répartis en 40 % audit, 40 % expertise comptable et conseil et 20 % conseil auprès de grands comptes ; un effectif de 1100 personnes avec une croissance de 15 % dont 5 % en interne et 10 % en provenance des cabinets qui nous rejoignent.

Dans le domaine de l'audit, nous avons à l'heure actuelle 17 mandats de sociétés cotées. Nous constatons que l'ancienneté des commissaires aux comptes et les circonstances du marché vont conduire à un renouvellement des auditeurs vers des cabinets comme le nôtre.

Notre appartenance au réseau BDO International nous rend crédible dans le cadre des appels d'offres des comités d'audit. Désormais, nous sommes reconnus ; nous avons en conséquence un bon développement en audit de l'ordre de 15 %.

En expertise, la situation est un peu plus difficile car, comme tout le monde, nous subissons la morosité ambiante.

Les services sont de plus en plus standardisés notamment sur le marché de la TPE pour lesquels des produits très packagés doivent être proposés pour atteindre une très grande standardisation et faire ainsi les gains de productivité indispensables. Il y a sur ce marché un phénomène inquiétant au niveau des honoraires car le dumping conduit à une banalisation de la prestation.

La situation est différente sur le marché des entreprises qui se développent pour lesquelles il faut développer des services pluridisciplinaires.

Pour ce faire, nous développons des départements spécialisés soit par secteur économique soit par métiers du conseil.

Nous avons déjà créé les cellules spécialisées par techniques ; social, transmission, procédures collectives, fiscal et création d'entreprises (en cours de création) ; tous nos départements fonctionnent dans la même structure juridique.

En termes de couverture géographique, nous sommes présents dans les principales métropoles : Bordeaux, Toulouse, Marseille, Lyon, Lille, Strasbourg... et nous cherchons à renforcer la taille des bureaux de province par rapprochement avec des confrères locaux. Nous souhaitons même dans ces bureaux de province les deux métiers principaux du conseil.

### ***LPC : Quelles sont désormais vos perspectives ?***

P. Marque : Nous souhaitons poursuivre notre développement habituel selon un trend comparable par des rapprochements avec des confrères, d'autre part nous envisageons d'autres fusions stratégiques dans les 2 prochaines années pour atteindre 300 Meuros de chiffre d'affaires dans 5 à 6 ans.

C'est le seuil qui nous semble nécessaire pour pouvoir peser sur le marché de l'audit ; nous souhaitons être le 6ème en audit.

En expertise comptable, il faut déterminer le segment de marché sur lequel nous voulons nous positionner et quel type de prestation nous souhaitons apporter. Notre stratégie est de nous positionner sur le marché des entreprises qui se développent et de leur apporter des services du plus haut niveau en termes de qualité.

Nous souhaitons notamment devenir les références dans certains secteurs d'activité. Nous sommes déjà reconnus dans l'hôtellerie, la restauration, le bâtiment, le secteur associatif.

### ***LPC : Que veut dire être la référence dans une profession ?***

P. Marque : Apporter une prestation proche du métier ce qui passe par : la normalisation du plan comptable, des outils informatiques, la mise en place de tableaux de bord adaptés, le conseil en marketing, la diffusion de statistiques professionnelles, des publications dans les revues professionnelles et plus généralement la présence dans les instances patronales.

En synthèse, notre situation est stabilisée ; le rapprochement a été conduit d'une manière à la fois très classique et très sécurisé.

Nous représentons par ailleurs une opportunité pour des confrères qui souhaiteraient céder leurs cabinets.

Nous savons que la profession va entrer dans l'ère du Papy boom ; pour ma part, j'évalue à une centaine le nombre de confrères haut de gamme qui vont devoir trouver une solution à la transmission de leur cabinet dont certains ont des clientèles de très bon niveau, sans pour autant interrompre brutalement leurs activités professionnelles.