

Accompagner le développement des PMI

Le rôle de L'expert comptable

Création, reprise, développement, croissance, transmission, à chaque étape de leur évolution, les petites entreprises affrontent de nouveaux défis, plus particulièrement celles du secteur industriel. Depuis toujours, l'expert-comptable est un partenaire important pour le décideur. En témoigne cette collaboration étroite entre Emmanuel Pavot, directeur associé du cabinet Bex, membre du groupe Yzico à Épinal et Jean-Claude Boudière, Président de l'entreprise TEMCA située à Xertigny.



Jean-Claude Boudière, directeur général de TEMCA, entreprise spécialisée dans la conception et la fabrication de pièces en matériaux composite, et Emmanuel PAVOT, directeur associé du cabinet d'expertise comptable BEX, membre du groupe YZICO.

Monsieur Boudière, quand votre collaboration avec Emmanuel Pavot a-t-elle commencé ?

Jean-Claude Boudière - En 2008 lorsque l'équipe m'a accompagné pour la reprise de TEMCA, la création de la holding financière, mais aussi pendant des phases compliquées suite à la crise. En 2008, TEMCA réalisait un chiffre d'affaires annuel moyen de 1,5 million d'euros et employait une quinzaine de salariés. Ce rachat finalisé, six mois avant la crise devenait clairement un vrai challenge...

TEMCA fabrique des pièces en plastique renforcé à partir de résines liquides et de fibre de verre. Temca conçoit et réalise l'outillage de production spécifique à la géométrie de chaque pièce. Cet outillage reste la propriété exclusive du client. Aussi en 2008, lorsque tous les investissements ont été à l'arrêt, nous avons dû trouver de nouveaux marchés, ce qui était très compliqué dans une telle conjoncture. Le chiffre d'affaires est alors tombé à moins d'un million d'euros. Les équipes nous ont accompagnés,

nous permettant de rebondir. Aujourd'hui, nous réalisons 2,7 millions de CA, avec une projection à 3,1 millions d'euros et 30 salariés à la fin de l'année 2024. La comptabilité et les flux financiers sont gérés en interne et nous avons confié à Emmanuel et à ses collaborateurs la consolidation et la réalisation des comptes, des problématiques fiscales, des normes et des lois. Ils assurent également le traitement de la paie, ce qui nous permet d'avoir une certaine sécurité, ce domaine demandant d'être en prise directe avec les évolutions légales.

Emmanuel Pavot - Nous avons réalisé de nombreux chantiers durant ces trois dernières années pour permettre à Jean-Claude d'opérer cette croissance. Nous échangeons très régulièrement nos informations, ce qui me permet d'être à l'écoute de sa situation et de lui transmettre des éléments dont il n'aurait pas connaissance ou pris en considération : aspects prévisionnels, subventions, financement, nouveaux produits, etc. Aujourd'hui, Jean-Claude s'attaque

à une phase importante : structurer l'entreprise en créant des postes très spécifiques et peu courants dans les PMI, mais qui sont source de crédibilité pour une clientèle prestigieuse comme Bouygues ou Alstom.

Faire grandir des PME industrielles en région contribue à l'industrie dans son ensemble...

J.-C. B. - Effectivement, on pourrait s'étonner que des groupes d'un dimensionnement aussi important recherchent un fournisseur à Xertigny, et non dans une banlieue industrielle. Mais, beaucoup de clients historiques de TEMCA nous sollicitent parce qu'ils savent que nous avons fait évoluer nos technologies pour intégrer la recyclabilité et la dimension environnementale de leurs produits. Nous sommes certifiés ISO 9001, nos process sont structurés et entretenus.

En 2020, Bex a intégré le groupe Yzico. Qu'est-ce que cela a changé pour TEMCA ?

E. P. - Cela nous a permis d'accéder à une pluridisciplinarité accrue. Nous ne nous limitons pas à l'information qui est la nôtre, mais créons un échange circulaire. Jean-Claude étant quelqu'un d'averti, nous pouvons dépasser l'aspect traditionnel du traitement comptable pour élever le niveau de réflexion sur l'entreprise, notamment sur les dossiers ARDAN*, un dispositif malheureusement trop méconnu, mais aussi sur la valorisation de l'entreprise, en benchmarkant TEMCA dans son secteur d'activité. Même si l'on est sur une activité atypique, cela nous permet, au travers d'une analyse pluriannuelle, de dessiner des tendances pour la masse salariale, les frais principaux engagés, le coût matière ou encore les normes environnementales qui sont des sujets sur lesquels nous devons accompagner nos clients demain. Or c'est déjà le cas TEMCA, même si elle n'en a pas l'obligation...

J.-C. B. - Lorsque Bex a intégré le groupe Yzico, j'ai constaté que les compétences de proximité restaient disponibles et noté l'arrivée de spécialistes au back-office. C'est crucial pour les structures qui n'ont pas ces ressources en interne. Ces experts connaissent notre activité. Ils sont

en veille sur les points d'expertise qui nous concernent, ce qui me libère pour gérer des sujets prioritaires : mes clients, les matières premières, l'environnement. Les informations sur les principales évolutions (loi de finance, environnement, formation, etc.) que les équipes diffusent me permettent d'identifier les points d'alerte qui me concernent et de revenir vers mes interlocuteurs pour entrer dans le détail. L'organisation régulière de « Cinq à Sept » nous permettent, en deux heures, d'acquérir une très bonne découverte sur un sujet et de rebondir rapidement. C'est d'autant plus important que les clients industriels que nous avons cités sont soumis à ces seuils réglementaires. Ils ont obligation de calculer l'ensemble de leur chaîne de valeur et me demandent de leur confirmer que je respecte l'ensemble de ces normes, alors que nous ne sommes pas encore entrés dans le circuit de certification et que les communications commencent seulement à se mettre en place dans la branche de la plasturgie.

E. P. - C'est ici que l'expert-comptable prend tout son rôle. L'extra financier nous permet d'apporter une valeur ajoutée dans l'accompagnement client et son environnement. Ces éléments sont extrêmement scrutés, notamment par la Banque Publique d'Investissement (BPI) qui propose des financements adaptés aux entreprises qui ont cette capacité de s'adapter à ces nouvelles normes environnementales. Notre programme Expert-comptable 2030 nous permet d'accompagner les PME vers ces dispositifs.

Le territoire des Vosges constitue un « microclimat » où il est possible d'identifier rapidement les acteurs utiles et de gagner du temps pour se consacrer aux sujets essentiels. C'est le cas de Jean-Claude qui ose prendre des orientations pour capter de nouveaux marchés et proposer de nouveaux produits.

Emmanuel Pavot, diriez-vous que votre métier a changé ?

E. P. - Yzico permet de valoriser les entreprises au-delà de leur aspect financier, notamment pour les reprises ou les cessions d'entreprises. Notre métier évolue très vite. Mal-

heureusement, nous constatons, que nos jeunes collaborateurs que nous pouvons accueillir en alternance, une formation pas encore en phase avec le terrain. Et il est de notre responsabilité de les faire avancer vers nos métiers tels qu'ils seront demain. C'est dans cet optique que nous avons créé il y a près de 5 ans, l'Académie Yzico. Nous avons besoin de technique et de collaborateurs capables d'utiliser la data en sécurité ; les données constituant désormais la valeur de nos métiers.

Comment cela se traduit-il pour une entreprise comme TEMCA ?

J.-C. B. - Ils anticipent mes questions et mettent en place des outils d'échange de données et nous informent sur la facture électronique par exemple. Ainsi, nous pouvons anticiper ces changements. J'ai besoin de ce niveau de veille et d'expertise, au même titre que je l'attends d'un fournisseur de matières ou d'équipement industriel.

La conjoncture est-elle plus exigeante pour vos métiers aujourd'hui ?

E. P. - Oui. Particulièrement au niveau du coût des matières et de la masse salariale. La loi sur le partage de la valeur sera l'un des sujets phares en 2024. Or, si l'on n'est pas informé, on peut très vite subir un effet boomerang, car ces lois impactent des PMI qui ne sont pas forcément structurées pour les intégrer au moment où le dialogue avec les salariés est de plus en plus important.

J.-C. B. - L'attractivité de l'entreprise est l'une des contraintes que nous avons anticipée ensemble. Aujourd'hui, les salariés classent leurs priorités. Nous avons besoin d'être attractifs pour les fidéliser dans un secteur industriel qui présente des contraintes et pour recruter sur de nouveaux métiers (responsable qualité, hygiène et sécurité, ingénieur composite, technicien bureau d'études). Des postes essentiels pour nous adapter à ces nouvelles contraintes. Et le partage de valeur en fait partie.

Quels sont vos prochains défis ?

J.-C. B. - Nous travaillons sur l'étape

« J'ai besoin de ce niveau de veille et d'expertise de la part de Bex, au même titre que je l'attends d'un fournisseur. »

suivante : la transmission de l'entreprise. Yzico aura fait le cycle complet depuis l'acquisition en 2008. Cela nécessite de se projeter vers l'avenir pour évaluer l'entreprise. Emmanuel est en mesure d'expliquer les subtilités des bilans et, grâce aux outils dont il dispose, de construire le business plan de TEMCA dans les trois à cinq années à venir. Cela me donne une meilleure compréhension des niveaux d'engagement et de contrainte financière et permettra au futur dirigeant d'apprécier la perspective que TEMCA est capable de réaliser.

E. P. - Cet accompagnement met en évidence notre permanent de conseil de la naissance de son projet à sa transmission. TEMCA a pu développer son activité et son CA, mais aussi pérenniser l'entreprise à Xertigny et attirer de nouvelles compétences. La notion de territoire est primordiale et nous souhaitons que le futur dirigeant partage cette vision et les valeurs de l'entreprise.

J.-C. B. - Notre technicité repose sur les équipements, bien-sûr, mais surtout sur les savoir-faire et les compétences humaines. À Xertigny, TEMCA commence à être perçue comme une « grosse entreprise ». Vingt-cinq collaborateurs, ce sont autant de familles qui vivent sur le bassin d'emploi. Des personnes issues d'un autre métier, formées en interne, qui ont pu trouver un travail à proximité de leur lieu de vie, mais aussi des diplômés dans des formations innovantes qui ont pu s'installer dans la région.

* Action régionale pour le développement d'activités nouvelles. Le dispositif ARDAN permet à une entreprise de tester le développement de son activité sans prise de risque financière, en intégrant un demandeur d'emploi sélectionné par ses soins.