

Cegos : « Pour la première fois de notre histoire, la crise n'affecte pas la rentabilité du groupe » (Jacques Coquerel, président)



© Cegos

Jacques Coquerel,
président du directoire du Groupe Cegos.

Jacques Coquerel, président du groupe Cegos depuis 1998, vient de boucler un deuxième LMBO (Leverage management buy out - rachat par le management avec effet de levier) cinq ans après l'échec de la prise de contrôle de son groupe par ses concurrents EFE et Demos. Après avoir significativement amélioré la rentabilité du groupe, notamment en supprimant ses activités non rentables, le Cegos reprend sa stratégie de développement à l'international et poursuit son investissement dans la formation e-learning. Après une croissance d'activité plus lente que prévue dans son plan stratégique 2005, le groupe fixe un objectif de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires pour 2014 pour une rentabilité nette de 6 à 7 % contre 5 % aujourd'hui. Le groupe Cegos annonce également le lancement prochain d'un « serious game » destiné à rendre accessible cette forme d'apprentissage aux plus petites entreprises.

AEF : Cinq ans après votre premier LMBO suite aux raids manqués d'EFE et Demos sur le Cegos, quel bilan dressez-vous ?

Jacques Coquerel : D'abord, sur le plan des chiffres, nous avons tenu le cap et atteint nos objectifs en matière de rentabilité avec un résultat net consolidé qui devrait atteindre 4 à 5 % de notre chiffre d'affaires pour 2009. En termes de chiffre d'affaires, nous n'atteindrons pas l'objectif de 250 à 300 millions d'euros que nous nous étions fixés il y a cinq ans. L'atteinte de cet objectif nécessitait une croissance de 12 % par an, or la crise est passée par là. De 12 % de croissance au premier semestre 2008, nous sommes passés à 5 % au second semestre 2008, puis nous avons dû faire face à une baisse d'activité de 15 % au premier semestre 2009. Le second semestre 2009 devrait correspondre à une croissance zéro. Il est d'ailleurs intéressant de regarder l'évolution du chiffre d'affaires et du résultat net du groupe Cegos dans l'histoire. L'évolution du chiffre d'affaires marque toujours très nettement une décroissance en période de crise. Toutefois, pour la première fois en 2009, la crise n'affecte pas notre rentabilité alors que dans le passé, certaines crises avaient entraîné une perte pour le groupe. Perspective positive supplémentaire : pour 2010, notre carnet de commande montre un fort redémarrage de la demande.

AEF : Comment avez-vous amélioré la rentabilité du groupe, passée de moins de 0,75 % en 2004 à 5 % en 2009 ?

Jacques Coquerel : Nous avons d'abord supprimé nos activités non rentables, dans le conseil notamment. Nous avons mis fin à nos activités de conseil dans des domaines éloignés de notre cœur de métier, comme le conseil en stratégie, en organisation dans la conduite de projets informatiques

par exemple. Nous disposons dans ces activités d'une dizaine de consultants spécialisés et nous ne pouvons pas prétendre rivaliser avec les spécialistes du secteur comme Mac Kinsey ou les grandes SSII du marché par exemple. Nous avons seulement conservé l'activité de conseil liée aux ressources humaines, très liée à notre cœur de métier. Cette activité reste forte dans certains pays comme la France, l'Espagne et représente 15 % de notre chiffre d'affaires. Par ailleurs, nous avons redressé nos filiales déficitaires à l'international. Le problème ne se posait pas dans des pays comme l'Espagne, l'Italie ou le Portugal, dans lesquels nous disposons d'implantations importantes et performantes. En revanche, au Royaume-Uni notamment, nous avons réduit nos coûts de structure et repositionné notre offre sur notre cœur de métier : la formation professionnelle. Le dernier facteur d'accroissement de notre rentabilité a été une accélération et un développement de notre effort commercial dans une stratégie de prise de parts de marché.

AEF : Il y a cinq ans, vous aviez annoncé votre souhait de procéder à des opérations de croissance externe sur les deux autres principaux marchés européens aux côtés de la France : l'Allemagne et le Royaume-Uni. Avez-vous abandonné ce projet ?

Jacques Coquerel : Non, mais effectivement, nous n'avons pas mené d'opérations sur ces deux marchés. En Allemagne, nous n'avons pas trouvé de cibles. Les acteurs potentiellement intéressants n'étaient pas à vendre et, à l'inverse, les organismes de formation ouverts à une cession ne présentaient pas d'intérêt pour nous. Sur le marché britannique la situation est différente. Nous avons identifié des cibles intéressantes, mais les valorisations demandées à l'époque étaient excessives. Il n'était pas question pour nous de surpayer une quelconque acquisition, quel que soit l'intérêt de l'entreprise cible. En revanche la crise actuelle nous permet de partir à nouveau à la recherche de cibles dans un contexte plus favorable, à la fois en termes de valorisation, mais également parce que malgré la crise, nous bénéficions d'une trésorerie très confortable et bien supérieure à celle dont nous disposons il y a cinq années, lors du premier LMBO. Pour le reste du monde, nous n'avons pas de projet d'acquisition à court terme et nous privilégions les partenariats. Nous avons déjà noué des partenariats importants au Chili, en Europe du Nord. Nous nous intéressons de près aux Pays-Bas et aussi à plusieurs pays émergents. Nous avons noué un partenariat avec un acteur présent à Dubaï et qui irrigue toute la région, des Émirats Arabes Unis, au Liban, en passant par l'Arabie Saoudite.

AEF : Au terme du premier LMBO, le choix d'une sortie par un nouveau LMBO a-t-il fait débat pour les actionnaires du groupe ?

Jacques Coquerel : Non, pas vraiment. Le LMBO secondaire a été un choix clair dès le début de nos réflexions sur le sujet il y a un an. La première opération ayant donné de très bons résultats, nous ne souhaitons pas interrompre la dynamique. Parmi les options alternatives, l'introduction en bourse n'était pas envisageable dans les conditions de marché actuelles et une éventuelle fusion ou cession n'était pas envisagée. Le montage de ce nouveau LMBO n'a posé aucune difficulté et nous avons été approchés par plusieurs fonds français et anglo-saxons intéressés par notre position de leader sur le marché de la formation, marché qui bénéficie d'une croissance durable et dont l'atomisation actuelle permet d'envisager des perspectives de concentration nouvelles. Dans le cadre de notre nouveau

plan stratégique à cinq ans, nous reprenons l'objectif de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires pour 2014 avec une rentabilité nette de 6 à 7 %.

AEF : Quelle est l'évolution du capital à l'issue de cette opération et sur la base de quelle valorisation ?

Jacques Coquerel : Sur la valorisation, nous ne communiquons aucune information. Sur la répartition du capital : le fonds Axa Private Equity a pris 15 % de notre capital, cédé par Cegos Association. L'association reste toutefois un actionnaire important avec 21 % du capital et comme toujours dans l'histoire du groupe Cegos, il joue notamment un rôle de régulateur capitalistique. Le poids des managers dans le capital augmente légèrement à 39 %. Celui des salariés reste stable à 25 %. Il faut d'ailleurs noter qu'aucun des salariés du groupe n'a profité de l'opération pour sortir du capital. D'une façon générale, le LMBO initial nous a permis de diminuer notre turn-over et de fidéliser en particulier des compétences au sein du groupe en redistribuant une part de la valeur créée à ceux qui ont participé à sa création. Nous repartons pour cinq ans et nous nous poserons les mêmes questions à l'issue de cette nouvelle opération de LMBO.

AEF : À la différence de la situation que vous connaissiez en 2005, vous disposez aujourd'hui d'un retour d'expérience sur le marché boursier depuis l'introduction sur Alternext de votre challenger, le groupe Demos. Quel regard portez-vous sur cette opération ?

Jacques Coquerel : Cette introduction en bourse nous a donné des informations très précises sur notre concurrent et ces informations nous permettent de nous benchmarker (ndlr : benchmarking-méthode d'évaluation comparative). En suivant l'évolution du cours de bourse de ce concurrent, qui a connu des hauts et des bas, nous voyons bien la difficulté posée par cette évolution quotidienne de la valorisation d'une entreprise, et pour tout dire, ce retour d'expérience ne nous a pas donné envie d'aller sur le marché.

AEF : Vous avez poursuivi vos investissements dans le e-learning, mais celui-ci ne pesait encore que cinq millions d'euros dans votre chiffre d'affaires en 2008. Quels sont vos objectifs pour cette activité ?

Jacques Coquerel : La montée en puissance se poursuit avec une croissance de 50 % en 2009 pour un chiffre d'affaires de 7,5 millions d'euros sur le e-learning. Nous visons 25 millions d'euros en 2015 sur cette activité. Cette évolution correspond à un véritable changement de modèle économique dans notre entreprise et dans notre secteur. Sur nos activités traditionnelles, nos coûts sont directement liés à l'activité. En matière de e-learning, il s'agit d'abord de faire d'importants investissements avant de générer du chiffre d'affaires. Le modèle économique du e-learning est un modèle qui consomme davantage de capital. En revanche, c'est aussi un modèle à forte rentabilité lorsque l'activité se développe. De plus, les besoins capitalistiques nécessaires au développement de ces formations devraient conduire à une structuration progressive du marché, sur lequel nous avons une position de leader. Cette analyse du marché a compté dans l'approche des fonds d'investissement.

AEF : Quelle est votre offre e-learning à ce jour ?

Jacques Coquerel : Actuellement, nous sommes encore en pleine phase d'investissements. C'est l'offre qui crée le marché et nous proposons 250 modules dans de nombreuses langues, français, anglais, italien espagnol, portugais, allemand mais également coréen, russe, arabe ou encore chinois. Lorsque nous traduisons les contenus, il ne s'agit pas seulement d'une traduction linguistique, mais bien d'une adaptation des contenus aux spécificités du pays. Nous allons également lancer à la fin du mois de février 2010, un serious game (jeu sérieux solution de formation, souvent e-learning, utilisant les ressorts du jeu vidéo), destiné aux populations commerciales. Aujourd'hui, ce type de formation est réservé à de très grandes entreprises du fait de son coût de développement très élevé. Nous sommes convaincus que le plaisir du jeu est un ressort puissant pour l'apprentissage. Nous avons donc développé un produit standard aisément personnalisable pour un coût de déploiement de l'ordre de 300 euros par utilisateur alors qu'un serious game nécessite en principe un budget de l'ordre de 250 000 euros à un million d'euros. Dans notre enquête annuelle sur les attentes en matière de modules de formation, nous constatons que l'appétence vis-à-vis de la formation e-learning est quasiment identique pour les populations de 20 à 30 ans et pour les populations de 40 à 50 ans.

AEF : La formation sur mobile vous semble-t-elle promise à un avenir ?

Jacques Coquerel : À vrai dire nous allons tester ce format avec le lancement d'une offre d'une quinzaine de podcasts sur des thèmes liés au management et au commercial. Nous sommes là dans une offre mixte « blended learning » et la stratégie est d'apporter de nouvelles briques à notre offre pour proposer des modalités de formation différentes. Au-delà du seul aspect technique de ces solutions, elles peuvent jouer un rôle positif pour démocratiser l'accès à la formation professionnelle, notamment dans les PME. Il n'est pas pensable pour une petite structure de libérer son comptable pour trois à cinq jours de formation. En revanche, la souplesse de la formation e-learning peut faciliter son accès à la formation.

AEF : Sur le marché français, quelles pourraient être les conséquences de la nouvelle loi sur la formation sur votre activité ?

Jacques Coquerel : La principale question est pour nous de savoir si le prélèvement de 13 % opéré sur les fonds de la formation dans les Opca (Organismes paritaires collecteurs agréés), pour former les demandeurs d'emploi, aura ou non une incidence sur la formation des cadres des entreprises ? En revanche la réduction du nombre d'Opca est un facteur de consolidation des process avec les organismes de formation et d'amélioration de nos relations.

AEF : La possibilité désormais offerte au salarié de demander à bénéficier d'un CIF hors temps de travail et sans autorisation d'absence de son employeur est-il un facteur positif pour le marché ?

Jacques Coquerel : Nous n'évaluons pas encore très bien les conséquences concrètes et effectives de cette mesure pour nous. Nous sommes en phase d'analyse après laquelle nous pourrions prendre des décisions sur l'éventuelle adaptation de nos formats.