

Première étude sur la **perception de la croissance externe** comme moyen de développement des PME françaises...

Grant Thornton 

En partenariat avec



Etude réalisée par



Principaux enseignements de l'étude

Sommaire

- 2 Principaux enseignements de l'étude
- 3 Edito
- 4 Les dirigeants de PME françaises votent massivement en faveur de la croissance externe
- 7 Cependant, dans l'esprit des dirigeants de PME, la croissance externe reste encore un parcours parsemé d'obstacles
- 11 Conclusion

Les dirigeants de PME françaises considèrent très largement la croissance externe comme **un mode de développement à privilégier** dans le cadre de leur activité.

La majorité des PME françaises **pense logiquement pouvoir recourir à la croissance externe dans les prochaines années**, avec une volonté encore plus marquée des entreprises ayant déjà réalisé des opérations de ce type.

La croissance externe répond en premier lieu à un **désir d'accroître ses parts de marché et sa visibilité auprès des clients et prospects**, mais également, pour un très large nombre de dirigeants, à saisir des opportunités significatives.

Les PME françaises se montrent curieusement **peu enclines à s'implanter à l'international**, les opérations de croissance externe déjà réalisées, et dont cette étude fait l'objet, étant en grande partie très franco-françaises.

En dépit des opportunités et des bénéfices considérables pouvant résulter du rachat d'une autre entreprise, **les risques associés à cette stratégie de développement apparaissent importants aux dirigeants interrogés**, et plus particulièrement à ceux qui ont déjà réalisé de telles opérations.

Du fait des difficultés de financement de la croissance externe, **une part significative des chefs d'entreprise choisit de se faire accompagner d'un conseil**.

Méthodologie de l'étude

Cette étude, menée par l'institut Ifop pour le compte de Grant Thornton, a été réalisée auprès d'un échantillon de 602 dirigeants, représentatif des entreprises françaises de 50 à 499 salariés, hors secteur agricole. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (taille de l'entreprise et secteur d'activité).

Les interviews ont eu lieu par téléphone au domicile des personnes interrogées, du 11 au 18 janvier 2007.

L'étude respecte fidèlement les principes scientifiques et déontologiques de l'enquête par sondage et les enseignements qu'elle indique reflètent un état de l'opinion à l'instant de sa réalisation et non pas une prédiction.

Edito



Daniel Kurkdjian
Président
Grant Thornton

Dans un monde où le temps s'accélère, dans un pays qui a un besoin de renforcer sa population de moyennes et grandes entreprises, il est réellement réconfortant de constater que les chefs d'entreprises ont identifié la croissance externe comme un accélérateur de développement.

Les expériences accumulées ces dernières années par les entreprises et leurs conseils, experts-comptables, auditeurs, conseils financiers, avocats conseils, fiscalistes, banquiers, etc. sont de nature à sécuriser ces opérations, et notamment de faciliter les croissances transnationales.

Le renforcement de la taille des entreprises et l'implantation à l'étranger sont, tout le monde le sait, un gage de pérennité de ces entreprises et le point de passage obligé de l'amélioration de la santé économique de notre pays.



Hugues-Arnaud Mayer
Président de la Commission
Développement des Territoires
Medef

Les PME doivent trouver le chemin de la croissance, et par là même soutenir celle de notre pays, dont nous pensons qu'elle peut atteindre un rythme annuel durable de 3 à 4 %.

Les PME se contentent souvent d'une croissance organique, reposant sur la conquête ou le développement de clients, sur l'innovation ou sur l'exploration de nouveaux horizons : géographie, métiers, NTIC, etc.

Mais une nouvelle croissance est possible, pouvant regrouper tout cela à la fois et donner un nouveau élan à nos PME, comme le font les Américains depuis longtemps, et plus récemment les Allemands : la croissance externe.

Nul n'avait scientifiquement exploré cet aspect de la croissance des PME. C'est chose faite grâce à Grant Thornton, avec le soutien du Medef.

Le message que nous pourrions relayer auprès de notre réseau territorial sera le suivant : chers amis entrepreneurs de PME, usez de la croissance externe comme nouveau levier, en mêlant votre énergie constructive et quelques conseils éclairés. Soyez prédateurs plutôt que gibier !

Les dirigeants de PME françaises votent massivement en faveur de la croissance externe

La croissance externe pour les PME françaises : un climat général plutôt positif...

On constate que **45 % des dirigeants interrogés déclarent avoir réalisé des opérations de croissance externe au cours des cinq dernières années** (Graphe 1).

Cette pratique est donc d'ores et déjà une réalité pour les PME françaises puisque, parmi ces chefs d'entreprises, 71 % ont la ferme intention de réitérer cette expérience dans le futur.

En effet, les PME françaises se rendent de plus en plus compte qu'elles ne peuvent plus faire face, seules, à leur développement dans un contexte économique très ouvert et extrêmement compétitif.

De plus, la croissance externe reste pour les entreprises l'un des meilleurs moyens pour franchir plusieurs étapes de développement à la fois. Il semble indéniable que pour les dirigeants de PME, la croissance externe n'est plus un mode de développement uniquement réservé aux grandes entreprises.

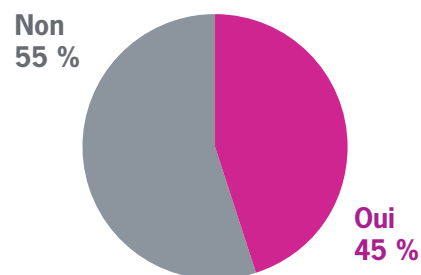
210 000
entreprises seront
à céder en Ile-de-
France dans les 15
prochaines années.

Les résultats de l'étude mettent également en lumière que **81 % des dirigeants de PME françaises jugent la croissance externe comme une pratique de plus en plus courante** (Graphe 2). Plus encore, 67 % d'entre eux estiment qu'elle constitue aujourd'hui un axe de développement prioritaire pour une PME (Graphe 3). Ce constat aurait été impensable il y a encore quelques années.

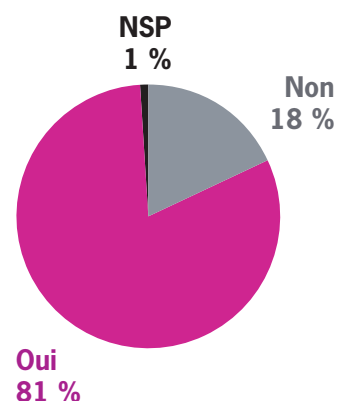
L'entreprise est effectivement devenue au fil du temps une "marchandise" qui s'acquiert et se cède de façon beaucoup plus aisée qu'auparavant.

Dans un contexte économique où il faut réagir vite, la croissance externe permet également de se positionner plus rapidement sur les marchés stratégiques. Cette pratique peut même parfois s'avérer être la seule possibilité pour devenir leader de son marché.

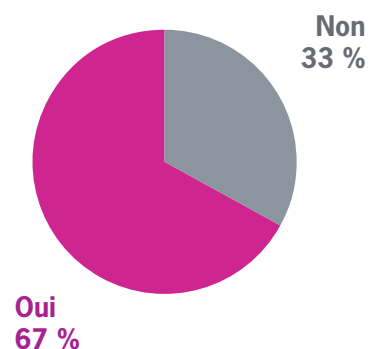
Les perceptions associées à la croissance externe se révèlent plus favorables parmi les entreprises ayant déjà réalisé de telles opérations : ainsi, 78 % des dirigeants ayant eu recours à ce mode de croissance estiment qu'il s'agit d'un levier de développement prioritaire pour une PME, contre 58 % parmi ceux qui n'y ont jamais eu recours.



Graphe 1
Au cours des cinq dernières années, avez-vous déjà réalisé des opérations de croissance externe ?



Graphe 2
Pensez-vous que la croissance externe est une pratique qui tend à se développer ?



Graphe 3
Pensez-vous que la croissance externe est un axe de développement prioritaire ?

Au final, **91 % des dirigeants interrogés estiment avoir réussi leurs opérations de croissance externe** (Graphe 4). Ce taux, extrêmement positif, tranche avec l'idée largement répandue que les opérations de rapprochement des entreprises sont rarement créatrices de valeur.

De plus, il s'avère qu'avec moins de difficultés de mise en œuvre que pour les grands groupes, les cibles étant généralement de taille plus modeste, **la croissance externe est une opération structurante pour les PME.**

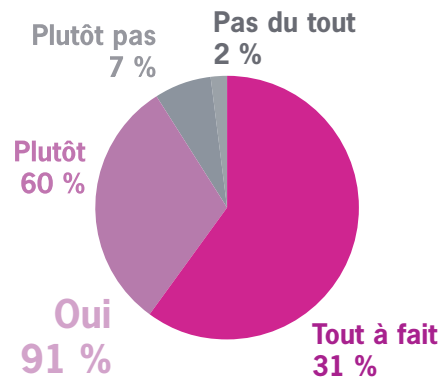
Enfin, la très forte implication du dirigeant et du management dans ces opérations conduit à l'intégration rapide de la cible. Le départ de l'équipe dirigeante de la société acquise permettant alors une prise de direction immédiate par l'entreprise acheteuse.

Témoignage...



Dominique Godet

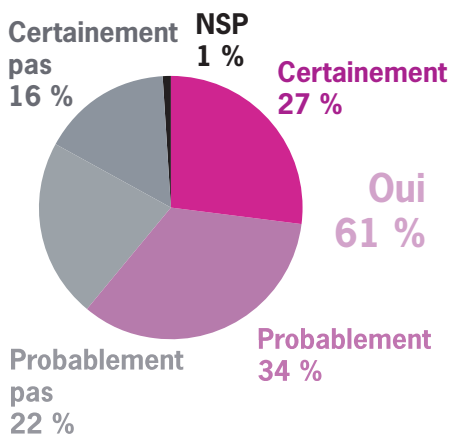
Directeur Administratif et Financier



Graphique 4

Au final, diriez-vous que vous avez réussi vos opérations de croissance externe ?

Base : Dirigeants déclarant avoir réalisé des opérations de croissance externe au cours des 5 dernières années, soit 45 % de l'échantillon total.



Graphique 5

Au cours des cinq prochaines années, envisagez-vous de réaliser des opérations de croissance externe ?

... Permettant d'envisager dans le futur un engouement encore plus fort pour la croissance externe.

Fort de ce constat, on peut noter que **61 % des dirigeants interrogés ont l'intention de recourir à la croissance externe au cours des cinq prochaines années** – plus du quart d'entre eux en sont même certains – contre 38 % ne jugeant pas (ou probablement pas) ce mode de développement utile pour leur propre structure (Graphe 5).

Effectivement, face à des clients de plus en plus exigeants et une pression sur les prix de plus en plus forte, **les dirigeants de PME ne peuvent plus uniquement se contenter d'une croissance organique.** Ils savent qu'ils doivent agir sur des objectifs de croissance interne mais également en tenant compte des possibilités de croissance externe.

“Une croissance externe réussie, c'est avant tout une histoire d'hommes et de femmes. C'est l'histoire d'une rencontre entre deux dirigeants, deux entrepreneurs et leurs équipes respectives. Il faut se rencontrer, apprendre à se connaître, se parler et s'écouter, se séduire et se respecter.

La croissance externe ne se résoud pas à une évaluation économique que l'on délègue à des techniciens. Il faut certes en passer par la phase d'examen et de validation menée par des spécialistes, les fameuses due diligences, mais l'essentiel tient à la rencontre de deux communautés humaines mobilisée par un projet commun.

Sans la recherche de cette alchimie, un plus un font souvent moins de deux...”

Il paraît évident que s'ils ne réagissent pas dans un marché en forte évolution et en pleine concentration, ils risquent d'être eux-mêmes la cible d'entreprises réalisant ce type d'opérations. Ils savent dorénavant que s'ils ne se positionnent pas face à une entreprise à racheter, c'est le concurrent qui réalisera l'opération et qui, *de facto*, marginalisera d'autant plus leur position sur le marché.

L'acquisition de parts de marché constitue le principal objectif d'une telle démarche : 45 % des réponses vont dans ce sens. Les opportunités à saisir constituent également une motivation importante : 28 % des dirigeants déclarent qu'ils pourraient recourir à ce mode de développement si une opportunité significative se présentait et 25 % d'entre eux s'ils avaient la possibilité de racheter un concurrent (*Grappe 6*). Ce dernier facteur semble être une motivation non négligeable...

On retrouve, au même niveau, les critères liés au portefeuille d'activités : 26 % des patrons de PME françaises évoquent la diversification des activités et 24 % la recherche de synergies. Viennent ensuite l'atteinte d'une taille critique (19 %) et l'acquisition de savoir-faire et compétences (18 %).

Enfin, **le développement à l'international ne constitue pas un argument pesant en faveur de la croissance externe** (13 %), malgré le contexte de globalisation des échanges.

La croissance externe reste donc, dans la plupart des cas, une démarche opportuniste pour les dirigeants de PME.

Acquisition de parts de marché	45 %
Opportunité à saisir	28 %
Diversification des activités	26 %
Possibilité de racheter un concurrent	25 %
Recherche de synergies	24 %
Atteinte d'une taille critique	19 %
Acquisition de savoir-faire et de compétences	18 %
Souhait de développement à l'international	13 %

Grappe 6

Selon vous, quels sont les critères qui poussent ou qui pourraient pousser une entreprise comme la vôtre à réaliser des opérations de croissance externe ?

Total supérieur à 100 %, les répondants ayant pu donner plusieurs réponses

Cependant, dans l'esprit des dirigeants, la croissance externe reste encore un parcours parsemé d'obstacles...

Les PME françaises paraissent malgré tout encore frileuses face aux opérations de croissance externe...

67 % des dirigeants interrogés ont le sentiment de réelles difficultés de mise en œuvre d'une opération de croissance externe, 65 % ayant même tendance à qualifier la croissance externe de véritable risque pour leur entreprise (*Graphes 7 et 8*).

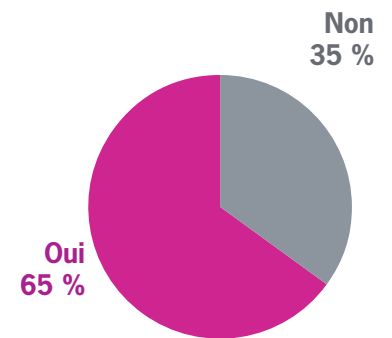
Les montages de telles opérations étant effectivement souvent complexes, ces appréhensions viennent sans doute en partie de la méconnaissance des dirigeants de PME des techniques de croissance externe et des acteurs du conseil pouvant les accompagner.

De toute évidence, il existe encore une forte culture patrimoniale des dirigeants de PME qui, légitimement, ont souvent des difficultés à se séparer de ce qu'ils ont créé, discernant dans la croissance externe, un abandon ou une perte de contrôle de leur bien.

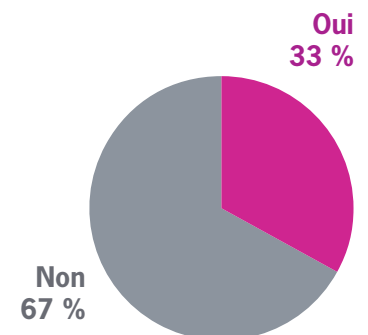
Même si le financement de l'opération constitue le premier frein à la croissance externe (38 % des réponses), certainement lié aux 26 % de dirigeants évoquant également le prix de la cible comme l'une des principales difficultés (*Grphe 9*), les risques associés à l'opération (37 %) et les difficultés liées à l'intégration de la cible (31 %) sont deux points qui freinent les dirigeants de PME.

Viennent ensuite, pour une part non négligeable de dirigeants, les différences culturelles (23 %) et la méconnaissance de la cible (22 %).

Enfin, la perte de contrôle de l'entreprise liée à l'entrée de nouveaux actionnaires constitue un dernier frein pour 19 % des dirigeants (*Grphe 9*). Cela est probablement un facteur psychologique non négligeable pour le chef d'entreprise.



Grphe 7
Pensez-vous que la croissance externe est une opération risquée ?



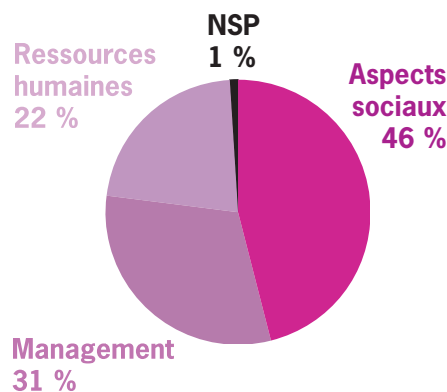
Grphe 8
Pensez-vous que la croissance externe est une opération facile à mettre en oeuvre ?

Financement de l'opération	38 %
Risques associés à l'opération	37 %
Difficultés d'intégration de la cible	31 %
Prix de la cible	26 %
Différences culturelles	23 %
Méconnaissance de la cible	22 %
Perte de contrôle liée à l'entrée de nouveaux actionnaires	19 %
NSP	1 %

Grphe 9
Selon vous, quels sont les principaux freins à la réalisation d'opérations de croissance externe ?
Total supérieur à 100 %, les répondants ayant pu donner plusieurs réponses

La multitude de freins perçus par les dirigeants de PME les pousse à limiter la prise d'initiatives.

Malgré l'appréhension liée à la mise en œuvre d'une opération de croissance externe, on sent un accroissement de l'intérêt des chefs d'entreprises pour ce phénomène, dépassant les inhibitions liées à ce type de pratiques.



Graphique 10

Selon vous, à quoi sont liées les difficultés d'intégration de la cible ?

Base : Dirigeants considérant les difficultés d'intégration de la cible comme l'un des principaux freins à la réalisation d'opérations de croissance externe, soit 31 % de l'échantillon total.

Les difficultés d'intégration de la cible sont principalement associées aux aspects sociaux (46 %), devant les sujets relatifs au management (31 %) et enfin les aspects ressources humaines (22 %) (Graphique 10).

Les stratégies de croissance interne ou externe ne présentent pas les mêmes risques et difficultés de mise en œuvre pour les entreprises.

En effet, la croissance externe est plus onéreuse et clairement plus risquée car il convient d'intégrer et de mélanger différentes cultures, modes d'organisation et de management pour une fusion réussie. La difficulté de ce type d'opération réside dans le fait que les deux structures ont l'obligation, à l'issue du rapprochement, de ne composer qu'une seule entité, avec un projet commun et une culture unifiée.

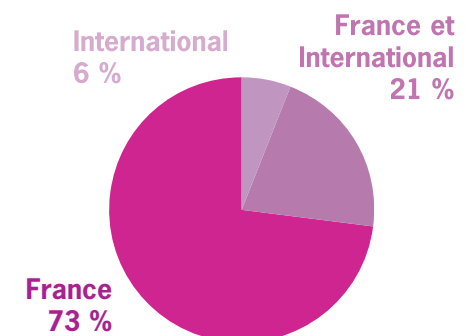
Les démarches d'harmonisation sociale et de management rendues nécessaires par la mise en commun des ressources humaines peuvent s'avérer délicates à gérer, notamment par l'adhésion de la nouvelle équipe ou l'acceptation de la nouvelle direction.

L'étude montre également que **73 % des patrons de PME françaises ayant réalisé des opérations de croissance externe au cours des cinq dernières années déclarent que celles-ci se sont déroulées uniquement sur le territoire français.**

Dans 21 % des cas, les opérations concernaient des entreprises ayant une activité en France et à l'étranger. Seules 6 % d'entre elles ont été réalisées uniquement à l'international (Graphique 11).

Il est vrai qu'une stratégie de croissance externe est avant tout un moyen de conforter ses positions sur son propre marché. **Les PME veulent donc, avant tout, accroître leurs implantations en France avant de s'implanter à l'international.**

Ces opérations stratégiques – déjà peu aisées à maîtriser en France – sont encore plus difficiles à mettre en place au-delà de nos frontières dans la mesure où il faut souvent faire face à des problématiques de maîtrise de la langue, de culture et d'informations tangibles sur les cibles.



Graphique 11

Quelle était la couverture géographique des opérations de croissance externe réalisées ?

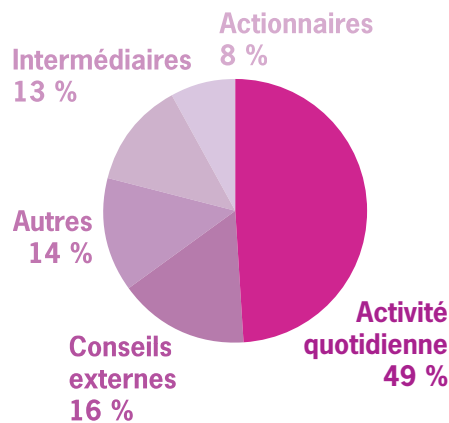
Base : Dirigeants déclarant avoir réalisé des opérations de croissance externe au cours des 5 dernières années, soit 45 % de l'échantillon total.

... car elles ont le sentiment de ne pas complètement maîtriser les techniques et les processus

Confirmant la dimension très importante accordée aux opportunités offertes par le marché, **près de la moitié des patrons interrogés déclarent avoir identifié les cibles à acquérir dans le cadre de leur activité quotidienne** (Grappe 12). Loin derrière, 16 % d'entre eux en ont eu connaissance grâce à leurs conseils (conseils en fusions-acquisitions, avocats ou experts-comptables), 13 % grâce à des intermédiaires et 8 % grâce à leurs actionnaires financiers.

Dans une optique de gain de parts de marché, c'est souvent grâce à la connaissance approfondie des concurrents que les opportunités apparaissent. Lors des phases de transmission ou de difficultés d'une entreprise, le marché est souvent le premier informé, ce qui peut déclencher des velléités de prise de contrôle.

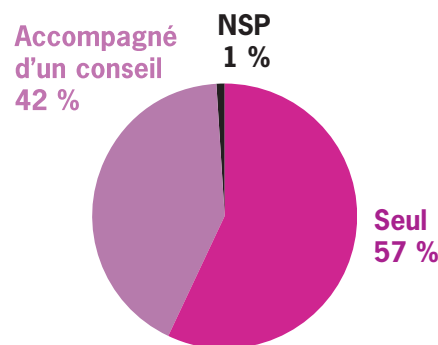
42 % des dirigeants de PME françaises seulement ont été accompagnés d'un conseil extérieur lors de la réalisation de leurs opérations de croissance externe (Grappe 13). Les dirigeants de PME sont donc majoritairement seuls dans ce type de situations. La complexité des sujets à traiter et les moyens à y consacrer croissent avec la taille des entreprises.



Grappe 12

De quelle manière avez-vous identifié les cibles à acquérir lors de vos opérations de croissance externe ?

Base : Dirigeants déclarant avoir réalisé des opérations de croissance externe au cours des 5 dernières années, soit 45 % de l'échantillon total.



Grappe 13

Durant les opérations de croissance externe réalisées, étiez-vous accompagné ?

Base : Dirigeants déclarant avoir réalisé des opérations de croissance externe au cours des 5 dernières années, soit 45 % de l'échantillon total.

Témoignage...



Philippe Sauvé

Directeur Administratif et Financier



“Dans l’environnement extrêmement concurrentiel des SSII, la croissance externe a avant tout été un accélérateur du développement : depuis sa création, la société a toujours réalisé des taux de croissance organique à deux chiffres, mais ce n’est qu’avec la première opération de croissance externe qu’elle a pu acquérir la taille critique nécessaire pour pouvoir continuer à être référencée chez ses principaux clients sur du long terme.

Cette opération ambitieuse, qui consistait à intégrer une société en difficulté, nous a permis de doubler de taille, d’élargir notre portefeuille de clients et a ouvert de nouvelles perspectives en accédant à l’Eurolist Compartiment C.

La réussite de cette première opération de croissance externe a motivé le management, mais aussi une grande partie des équipes, à poursuivre sur cette voie, tout en conservant la dynamique de croissance organique.”

Il est important de mentionner que, dans la majorité des cas, les opérations de croissance externe des PME françaises sont réalisées par autofinancement. 37 % des patrons ont recouru à des emprunts bancaires. Plus marginalement, 8 % des dirigeants déclarent avoir financé ces opérations par une augmentation du capital et 4 % d'entre eux par l'intervention d'un ou plusieurs fonds de capital investissement.

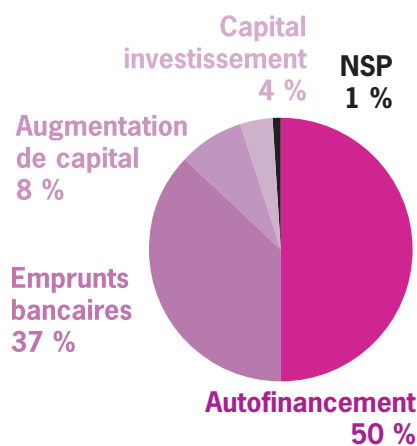
La forte part d'autofinancement peut actuellement s'expliquer par un niveau de liquidité important au sein des PME française, dû à un contexte économique plutôt positif.

La faible part relative du financement par l'augmentation de capital paraît néanmoins surprenante. Elle peut s'expliquer par un manque de connaissance de cette technique de financement, qui peut effectivement paraître complexe au premier abord, ou encore par le souhait du dirigeant de ne pas diluer trop fortement l'actionnariat de son entreprise.

Enfin, il est intéressant de noter le faible recours aux acteurs du Private Equity alors même que de nombreux fonds d'investissement régionaux existent en France.

Les chefs d'entreprise craignent sans aucun doute l'entrée de banquiers ou de fonds d'investissement dans leur capital qu'ils assimilent souvent à une perte de pouvoir ou de contrôle à terme, se retranchant alors sur les moyens de financement plus classiques tels que l'emprunt ou l'autofinancement.

Ces sources de financement limitent cependant la taille des cibles et des opérations, en nombre et en volume.



Grappe 14

De quelle manière avez-vous financé vos opérations de croissance externe ?

Base : Dirigeants déclarant avoir réalisé des opérations de croissance externe au cours des 5 dernières années, soit 45 % de l'échantillon total.

Tout commence le jour d'après...

Après une croissance externe, rien n'est comme avant. Il n'y a plus une entreprise A et une entreprise B, mais une nouvelle entité qu'il convient de créer le plus rapidement possible, à défaut de quoi le résultat sera loin des attentes.

Il s'agit d'une opération complexe, consistant non pas à juxtaposer ou à subordonner deux organisations, mais par osmose, à en faire naître une troisième ayant pris le meilleur de l'une ou de l'autre, capitalisant sur sa nouvelle taille, dirigée et gérée en fonction de ses nouveaux objectifs.

Pour atteindre ce résultat, il faut de la volonté, du courage et une grande dose d'organisation. Rien ne se fera naturellement, bien au contraire, car ce seront les résistances qui prendront le pas et les allergies qui l'emporteront si l'action déterminée n'est pas là pour réellement créer la nouvelle entité et déclencher les synergies.

C'est cette complexité et ce besoin de management qui font que par manque d'anticipation, de ressources et de mise en œuvre efficiente, nombre de fusions-acquisitions conduisent à des résultats médiocres, bien loin des espoirs d'origine.

Que faut-il faire pour créer les conditions de la réussite ?

- En premier lieu, il convient d'arrêter en amont, pendant la phase d'étude préalable, le plan d'intégration qui permettra, dès le lendemain de l'acquisition, de réaliser les actions précises et concrètes conduisant à la création du nouvel ensemble, conformément aux objectifs fixés. Comme on le voit trop souvent, ce n'est pas post acquisition qu'il faut s'interroger sur la manière de mener la suite.
- Le deuxième sujet clé est celui de l'identification des domaines de création /

destruction de valeur et des moyens à mettre en œuvre pour les faire vivre ou les éviter. En matière de création de valeur, cela peut être de simples gains sur les prix d'achats par un effet volume, ou le choix d'une meilleure pratique (e.g. d'un procédé de production). Pour ce qui concerne les risques de destruction de valeur, il peut s'agir d'incompatibilité entre circuits de distribution ou typologies de clients, etc. Bien identifier ces différents domaines et déterminer comment faire concrètement pour les gérer post acquisition, fera toute la différence sur le résultat d'exploitation du nouvel ensemble.

- Le troisième thème est celui du management. Fixer clairement le nouvel organigramme et les responsabilités de l'équipe qui pilotera la nouvelle entité, avec une culture et des objectifs fusionnés, reconnus et portés par tous. Votre équipe doit mener le plan d'intégration pour réaliser les synergies et réussir la fusion. Assurez-vous également qu'elle est adaptée à la nouvelle taille de l'ensemble et aux enjeux du plan de développement, notamment si votre ambition est de procéder à une suite d'acquisitions ou de réaliser des implantations à l'étranger. Cela peut être hors du champ de vos expertises actuelles et vous devrez savoir les renforcer en conséquence.

- Saisissez l'opportunité de cette croissance externe pour améliorer vos performances et construire ainsi une entreprise qui sera plus forte pour poursuivre son développement. Le b-a-ba porte sur deux problématiques. La première concerne vos outils de pilotage. Vous ne mènerez pas de bonne manière votre acquisition et son plan d'intégration sans les instruments (reporting, contrôle de gestion, etc.) requis. La seconde est relative à la gestion du besoin en fonds de roulement (comptes clients, stocks, etc.). Combien de PME se contentent d'une organisation approximative en la matière ? Une solide maîtrise de ces éléments vous apportera une plus grande aisance financière et accroîtra la

valeur de votre entreprise en réduisant son endettement. De nombreux autres gisements d'amélioration des performances ne sont souvent pas exploités, or le seul fait de croître en multiplie l'intérêt, ne serait-ce que par l'effet volume ou le besoin de gérer la complexité. La compétitivité achat mais aussi la compétitivité produit s'avèrent particulièrement productives dans l'industrie manufacturière. La logistique est également un domaine où les gains peuvent être sensibles.

- Contrôlez au plus près la zone de turbulence post-acquisition. Souvent l'activité et les résultats des premiers mois sont obérés par cette période critique d'intégration. L'important est de garder le cap en traitant les imprévus et en ajustant le plan d'intégration afin que, de proche en proche, il soit en droite ligne avec vos objectifs.

- Enfin, équilibrez croissance interne et croissance externe. Cette dernière est un accélérateur de développement, elle permet d'atteindre une taille critique, de gagner des parts de marché, de s'implanter dans une nouvelle région ou un nouveau pays, d'acquérir une technologie, d'éliminer un concurrent, mais elle coûte cher et est risquée. Aussi doit-elle être harmonieusement équilibrée par une croissance interne qui stabilise l'ensemble. C'est d'ailleurs à l'aune de la croissance interne réalisée post-acquisition que vous mesurerez le succès de votre opération.

Jean-Luc Carpentier
Directeur Général
Grant Thornton



Contacts

Paris

100 rue de Courcelles
75849 Paris Cedex 17
T + 33 (0) 1 56 21 03 03
E paris@grant-thornton.fr

Besançon

Le Forum
5 rue Albert Thomas
BP 1949
25020 Besançon Cedex
T + 33 (0) 3 81 88 39 87
E besancon@grant-thornton.fr

Bordeaux

29 rue de l'École Normale
33073 Bordeaux Cedex
T + 33 (0) 5 56 02 67 22
E bordeaux@grant-thornton.fr

Cergy-Pontoise

Immeuble Athéna
23 boulevard de l'Oise
95031 Cergy-Pontoise Cedex
T + 33 (0) 1 30 75 89 89
E cergy@grant-thornton.fr

Chalon-sur-Saône

1 rue Dewet
BP 340
71108 Chalon-sur-Saône Cedex
T + 33 (0) 3 85 48 19 09
E chalon@grant-thornton.fr

Chartres

Parc d'activités les Propylées
7 allée des Atlantes
28000 Chartres
T + 33 (0) 2 37 90 31 30
E chartres@grant-thornton.fr

Dol-de-Bretagne

2 place Châteaubriand
BP 84
35120 Dol-de-Bretagne
T + 33 (0) 2 99 48 17 34
E dol@grant-thornton.fr

Douai

156 boulevard Delebecque
BP 99
59502 Douai Cedex
T + 33 (0) 3 27 94 30 00
E douai@grant-thornton.fr

Frévent

64 rue de Doullens
62270 Frévent
T + 33 (0) 3 21 41 29 61
E frevent@grant-thornton.fr

Lille

91 rue Nationale
59045 Lille Cedex
T + 33 (0) 3 20 30 26 26
E lille@grant-thornton.fr

Limoges

22 boulevard Gambetta
87000 Limoges
T + 33 (0) 5 55 34 63 40
E limoges@grant-thornton.fr

Lyon

42 avenue Georges Pompidou
69442 Lyon Cedex 03
T + 33 (0) 4 72 13 11 11
E lyon@grant-thornton.fr

Montpellier

Parc de Bellegarde - Bâtiment A
985 Chemin du Mas de Rochet
CS 20002
34173 Castelnau-le-Lez Cedex
T + 33 (0) 4 67 02 64 20
E montpellier@grant-thornton.fr

Montreuil-sous-Bois

Immeuble Le Méliès
261 rue de Paris
93100 Montreuil-sous-Bois
T + 33 (0) 1 48 97 55 00
E montreuil@grant-thornton.fr

Mulhouse

Cité Parc Glück
23 Allée Glück
68200 Mulhouse
T + 33 (0) 3 89 59 12 79
E mulhouse@grant-thornton.fr

Nantes

3 rue Mère Térèse
44800 Saint-Herblain
T + 33 (0) 2 28 03 13 63
E nantes@grant-thornton.fr

Orléans

35 avenue de Paris
45000 Orléans
T + 33 (0) 2 38 24 12 00
E orleans@grant-thornton.fr

Reims

95 boulevard Général Leclerc
51100 Reims
T + 33 (0) 3 26 47 52 75
E reims@grant-thornton.fr

Rennes

Boulevard d'Armorique
43 square de La Mettrie
CS 20602
35706 Rennes Cedex 7
T + 33 (0) 2 99 84 28 28
E rennes@grant-thornton.fr

Roanne

35 rue Albert Thomas
42335 Roanne Cedex
T + 33 (0) 4 77 23 72 72
E roanne@grant-thornton.fr

Rouen

18 rue Henri Rivière
BP 4027
76021 Rouen Cedex
T + 33 (0) 2 32 10 82 82
E rouen@grant-thornton.fr

Saint-Omer

13 rue Boitot Godefroy
BP 287
62504 Saint-Omer Cedex
T + 33 (0) 3 21 39 49 89
E stomer@grant-thornton.fr

Strasbourg

37 avenue de la Forêt Noire
BP 21/R1
67001 Strasbourg Cedex
T + 33 (0) 3 88 45 54 45
E strasbourg@grant-thornton.fr

Toulouse

15 allée Jean Jaurès
31000 Toulouse
T + 33 (0) 5 61 75 03 75
E toulouse@grant-thornton.fr

Tours

12 rue du Docteur Herpin
BP 2625
37026 Tours Cedex 1
T + 33 (0) 2 47 60 56 56
E tours@grant-thornton.fr

Direction de la Communication

Agnès de Ribet
100 rue de Courcelles
75849 Paris Cedex 17
T + 33 (0) 1 56 21 06 34
E agnes.deribet@grant-thornton.fr

Direction du Développement

Michel Triballeau
100 rue de Courcelles
75849 Paris Cedex 17
T + 33 (0) 1 56 21 04 82
E michel.triballeau@grant-thornton.fr

Grant Thornton 

© 2007 Grant Thornton. Tous droits réservés.

France, Membre de Grant Thornton International

www.grant-thornton.fr