

Recueil d'entretiens clients



Depuis 15 ans au service des Entreprises en développement (PME / ETI), Conseil et Formation se complètent pour répondre à notre objectif qui est de vous "faciliter la finance".

Notre **mission** : vous aider à décider en toute connaissance de cause.

Notre **credo** : "la performance de l'entreprise n'est pérenne que si les enjeux économiques et financiers sont partagés par tous".

Ce document regroupe les différents entretiens que nous ont accordés quelques-uns de nos clients pour nos lettres d'informations. Ce recueil ne cherche donc pas à être exhaustif sur nos activités mais à illustrer la vision de nos clients sur ce que notre savoir-faire en matière de Conseil et de Formation leur a apporté à un stade de leur développement.

Table des matières

Jacques Daquin - Reprise de Cartonnages Gourio	3
Stéphane Fauth- Reprise de Norcan - Président actionnaire.....	4
Louis Soudré- Keolis - Université d'Entreprise Keolis Responsable de l'Audit Interne	6
Alain Chalon - Marianne International - Président Actionnaire.....	8
Gilles Charpentier - Meralliance - Président actionnaire	9
Philippe de Panthou - Eurofeu - Directeur général actionnaire	10
Guy Benoliel - Farinia - Directeur Général Finances	11
Isabelle Kébé - FCL - Présidente actionnaire	12
Alexandre Martinache - AFU (Amlin France) - Directeur Général.....	13
Roger Bégoc - Reolian - Co-président actionnaire	14
Gérard Mura -SAFE (AFE) - Président actionnaire.....	15
Georges Sampeur - Groupe B&B - Président actionnaire	17

Jacques Daquin - Reprise de Cartonnages Gourio

FL News : Jacques, vous avez mené à bien l'acquisition de Gourio en étant accompagné quasi exclusivement à distance. Que reprenez-vous de cette méthode de travail à distance ?

Jacques Daquin : en 10 mois de travail, les contacts ont été fréquents, d'hebdomadaires à quotidiens. Nous nous sommes vu 3 fois en tout : au démarrage pour faire connaissance, lors des premiers rendez-vous avec nos partenaires financiers principaux pour la présentation du projet de LBO lors de la période de négociation exclusive, et enfin pour la signature ! Les échanges téléphoniques et les séances de travail sur Skype ont permis l'avancement du dossier sans aucune aspérité et avec une économie de temps et d'énergie non négligeable. A la compétence, Luc Farriaux

« [FL]... a été un consultant qui ne vous dit pas ce que voulez entendre mais ce qu'il pense »

ajoute le comportement : c'est un consultant qui ne vous dit pas ce que vous voulez entendre, mais ce qu'il pense ! C'est une qualité à la fois rare et essentielle dans un projet de LBO qui est souvent le projet d'une vie professionnelle sinon d'une vie.

FL News : Pour la reprise vous vous êtes associé avec un membre de la famille cédante qui était déjà actionnaire. Comment se sont passées les discussions ?

Jacques Daquin : C'est une configuration particulière qui a nécessité une double négociation avec un timing très précis. Dans un premier temps, la négociation a débuté avec le majoritaire cédant, souhaitant prendre sa retraite. L'objectif était d'obtenir un accord de principe de ce dernier sur le simple fait de concourir, avant même donc de parler de proposition chiffrée. Dans un LBO ce n'est pas le porteur du LBO qui achète, mais bien le cédant qui vend ! c'est lui qui choisit ! Nous recherchions une sorte d'« adoubement » moral. Deuxième temps, en toute transparence avec le majoritaire, il s'agissait de mener la même démarche avec le minoritaire, qui souhaitait rester associé et Directeur commercial. Car évidemment racheter une PME sans être d'accord avec un de ses principaux cadres, qui plus est associé, même minoritaire, n'avait aucun sens. Au contraire, il était essentiel d'obtenir également non seulement son accord mais aussi intégrer ses souhaits particuliers dans le futur projet de LBO. Le but étant de pouvoir aborder avec enthousiasme notre future collaboration, faute de quoi le projet n'était à mes yeux pas viable ; c'est bien avec le minoritaire, restant dans l'entreprise, que j'allais devoir travailler. 3ième temps, remise du projet cadre de LBO aux deux associés, cédant majoritaire partant et minoritaire restant. Luc Farriaux, au-delà de ses compétences techniques en ingénierie financière, indispensables, a de plus démontré tout au long de ce processus complexe tout son talent de fin psychologue et de connaisseur de l'âme humaine, éminemment complexe. L'écoute, l'humilité, la souplesse associée à la rigueur ont permis de conclure un LBO « parfait ». Avec le recul de plus d'un exercice et demi, on peut même parler de « cas d'école » !

Stéphane Fauth- Reprise de Norcan - Président actionnaire

FL News : Pourquoi vous êtes-vous intéressé à une PME de 17 m€ de CA alors que vous gérez des centaines de millions ?

Stéphane Fauth : Il arrive un moment où votre évolution vous éloigne du terrain et c'est cela qui m'a décidé à me préparer à la reprise d'une entreprise.

Je voulais une entreprise à spectre large tout en restant en contact étroit avec les segments de l'Industrie pour lesquels je me suis passionné pendant une trentaine d'années. Je suis assez vite tombé sur NORCAN qui présentait tous les atouts pour la suite et pour laquelle j'ai de suite été pris d'affection : elle s'adresse à tous les segments de l'Industrie, toutes les entreprises de la Logistique et de la Distribution, même aux opérateurs du e-Commerce.

Elle a la taille et le potentiel suffisant pour avoir un spectre d'activité tout à fait passionnant et parfaitement maîtrisable quant aux chiffres ce qui est une nécessité absolue quand on reprend une entreprise.

FL News L'opération a été particulièrement longue, comment avez-vous vécu le process et notamment ses longues interruptions ?

« [FL]... a été le ciment de la route que nous avons construite »

Stéphane Fauth : Cette reprise n'a pas du tout été un long fleuve tranquille. Luc Farriaux m'avait prévenu dès le début et il n'a d'ailleurs eu de cesse de me répéter que rien n'était fait jusqu'au dernier moment. Je n'ai compris l'insistance qu'il

avait que plus tard ... jamais je ne pensais au début que cela allait durer de fin 2010 à mi 2014, soit 3 ans et demi.

Nous sommes passés par des pics et des creux incroyables : des discussions incessantes sur le périmètre, puis sur le prix, puis sur le business plan, un ou deux "NON" alors que nous étions d'accord sur le prix, puis des "OUI mais...", des "NON mais ..." ... dans les faits, on constate que d'aller au bout est le résultat d'une conjonction de conditions et de situations qu'il faut savoir saisir et que la fenêtre de tir est étroite.

Il faut que les propriétaires veuillent céder sur le plan du cerveau ET du cœur en même temps, qu'ils vous trouvent apte à prendre la suite, que vous tombiez d'accord sur le prix, que vous construisiez un business plan qui tienne la route financièrement, que vous terminiez le tour de table du financement de manière satisfaisante etc ...

FL News : Qu'avez-vous fait pendant ces longues années de « discussions » ?

Stéphane Fauth : Il a fallu que je prenne la décision de quitter l'Alsace à nouveau pour reprendre en 2012 un poste dans un grand Groupe (je croyais le dossier "mort" pour quelques années encore), je me rends compte aujourd'hui que cette décision lourde de conséquence pour la famille a finalement pesé très fort dans la balance. Sans cela, je ne crois pas que cette société serait dans mes mains à ce jour.

Sans volonté de fer, sans persévérance - il faut de l'énergie à toute épreuve, il faut la santé ... - vous pouvez oublier : la route n'est QUE semée d'embûches pour vous faire chuter ... il faut savoir se relever sans cesse. Merci aussi à la famille (surtout : mon épouse et mes enfants) et aux amis qui vous soutiennent : ces piliers sont indispensables aussi pour réussir un tel projet.

FL News : Que vous a apporté l'accompagnement de FL Finance & Développement ?

Stéphane Fauth : Il a été absolument clé car je n'étais absolument pas familier de ce qu'il faut maîtriser pour réaliser un tel projet. Comment évalue-t-on une telle entreprise, quel scénario de

reprise choisir, comment finance-t-on un tel projet surtout quand on n'a pas beaucoup d'argent, quel business plan pour la suite (c'est le repreneur qui le fait mais il doit être fortement challengé par quelqu'un qui a manifestement l'habitude et qui s'est frotté à la réalité), comment monter un tel dossier, quels pièges éviter etc. ...et surtout : comment ne pas se décourager quand tout est fait pour vous faire chuter, comment rebondir par un autre angle, comment revenir par la fenêtre quand on s'est fait jeter par la porte ... Luc Farriaux a été à la fois lucide et ferme sur les basiques d'un tel projet et en même temps insensible aux aléas que nous avons connus.

Il a été le ciment de la route que nous avons construite et parcourue ensemble (le terrain été vierge au début pour ce qui me concerne : je n'avais rien d'autre que ce farouche besoin d'entreprendre et mon expérience industrielle - certes importante - derrière moi), depuis les premières formations initiales et indispensables jusqu'au jour de la signature. Merci encore à lui pour ses conseils et ses "coups de gueules" salutaires : il a su me dire des vérités difficiles à entendre sans jamais se détourner de notre objectif qui était de réussir cette opération pour le bien de toutes les parties.

Louis Soudré- Keolis - Université d'Entreprise Keolis Responsable de l'Audit Interne

FL Finance Academy a développé un savoir-faire particulier en matière de formation sur-mesure. Louis Soudré, Responsable de l'Audit Interne a bien voulu l'illustrer dans le cas du groupe Keolis (60 000 personnes et 5,6 md € de CA).

FL News : Louis Soudré, dans quel cadre proposez-vous cette formation ?

Louis Soudré : La formation « Participer à la dynamique financière de Keolis » est inscrite au catalogue des formations proposées par l'Institut Keolis, notre organe de formation interne. Ce catalogue est mis à la disposition des cadres de Keolis, soit environ 1400 personnes, afin qu'ils choisissent, avec leur manager, entre environ 200 modules le parcours annuel dont ils ont besoin pour leur développement professionnel.

FL News : Quelle est la population visée par la formation assurée par FL Finance Academy ?

Louis Soudré : La formation « Participer à la dynamique financière de Keolis » est au premier rang de ces « fondamentaux sur les enjeux majeurs de l'entreprise ». Elle s'adresse en premier lieu à tous les collaborateurs de la filière finance dans le groupe. En second lieu, cette formation s'adresse aux directeurs opérationnels, qui ont un impact direct sur les résultats financiers de leur entité. Enfin, elle s'adresse aussi à tous les managers qui ont un appétit à comprendre le modèle financier du groupe et la façon de contribuer à leur niveau aux objectifs financiers de Keolis.

« [Les retours sont
très bons »

La population visée est donc variée, en niveau managérial, en métier au sein du groupe et en séniorité.

FL News : Quels en sont les objectifs ?

Louis Soudré : Le module de formation existait chez Keolis, préalablement à l'intervention de FL Finance Academy. Les participants étaient assez peu nombreux et les retours d'expérience n'étaient pas satisfaisants. En particulier, nous avons voulu corriger les retours suivants : durée de 3 jours jugée trop longue, approche de la finance trop théorique et déconnectée de Keolis, manque de vision sur l'impact concret de chacun sur la performance financière.

Nous avons donc décidé de refondre le module de formation pour atteindre les nouveaux objectifs que nous nous sommes fixés :

Ramener la durée à deux jours,

Créer le socle universel chez Keolis des notions financières que les managers du groupe doivent connaître et partager,

Être capable de présenter de façon simple ces concepts, en les rapportant à des éléments de bon sens et de la vie quotidienne,

Donner un sens et une cohérence à la finance, comme moyen de parvenir aux objectifs stratégiques de Keolis,

Partager des définitions et un vocabulaire commun à propos des notions utilisées régulièrement chez Keolis : rentabilité, liquidité, retour sur investissement.... Sans pour autant chercher à faire des participants des experts en comptabilité et finance,

Faire le lien entre marge générée et flux de trésorerie générés,

Identifier les actions concrètes au quotidien qui ont un impact sur la situation financière, donner de la perspective et ouvrir sur le business.

FL News : Pourquoi recourir à FL Finance Academy ? Comment le contenu de la formation a-t-il été composé ?

Louis Soudré : Nous avons choisi de confier à FL Finance Academy la responsabilité de ce module. FL Finance Academy était déjà intervenu dans le passé chez Keolis et nous avons apprécié sa capacité à s'adapter à nos besoins et au public participant à la formation.

Cette fois encore, nous avons travaillé de façon efficace avec FL Finance Academy. Nous avons longuement échangé sur les objectifs, sur le contenu, et sur l'approche pédagogique. Cette phase de préparation s'est parfaitement déroulée, car l'approche pragmatique de FL Finance Academy a correspondu exactement à notre besoin.

Le support de formation a été préparé par FL Finance Academy et nous avons pu, dans le cadre d'échanges simples et directs, nous caler sur un document qui répond à nos objectifs de formation. Coté Keolis ont été impliqués des personnes de la Direction de la formation et de la Direction Financière.

FL News : Combien de participants suivent cette formation par an ? Quels retours avez-vous des participants ?

Louis Soudré : À ce jour, trois sessions de formation (6 à 12 personnes) ont été animées par FL Finance Academy. Le nombre de demande d'inscriptions a très sensiblement augmenté et le bouche à oreilles fait son effet. La fréquence des sessions (de l'ordre de 3 par an) pourrait augmenter si nécessaire.

*« La clef... c'est d'avoir réussi à
Kéoliser le contenu »*

Les retours sont très positifs : niveau de compréhension élevé des concepts financiers, explication du modèle financier de Keolis, exercices pratiques concrets et utiles, qualité pédagogique de l'intervenant qui connaît bien

notre entreprise, capacité à répondre aux questions variées.

FL News : Quels sont les avantages pour Keolis de ce type de formation ?

Louis Soudré : La clé est d'avoir réussi à personnaliser, à « Keoliser » son contenu et son déroulement. Nous pouvons ainsi déployer la connaissance de ce socle commun de culture financière auprès des managers de Keolis, en toute confiance quant à la fidélité aux objectifs et à l'efficacité de cette formation, car elle est assurée par un partenaire de confiance et très impliqué.

Alain Chalon - Marianne International - Président Actionnaire

FL News : Après un passé en conseil M&A, vous avez franchi la barrière et repris en 2008 une agence spécialisée dans l'accueil en entreprise et l'évènementiel. Vous avez depuis procédé à plusieurs acquisitions.

Avec le recul, quel intérêt représente pour vous le développement par croissance externe ?

Alain Chalon : Les avantages de la croissance externe sont évidents : gain de temps par comparaison avec la croissance organique, meilleure absorption des frais de structure, acquisition de nouveaux savoir-faire, etc...tout ceci est largement connu. Ce sur quoi il faut insister, c'est l'importance d'avoir un peu d'humilité quand on intègre une cible ... et de ne pas imaginer que d'emblée on fera mieux que les précédents dirigeants qui parfois cumulent plusieurs dizaines d'années d'expérience à la tête de leur entreprise. Il faut également être attentif au-delà des métriques strictement financières à la plus ou moins grande capacité du dirigeant à délivrer un accompagnement de qualité et ce dans la loyauté. Une acquisition, c'est avant tout et quel que soit le degré de préparation de la transaction, des surprises...qui n'arrivent pas forcément sur les sujets qu'on imagine. Il est donc crucial d'avoir un cédant disponible...tout autant qu'il est impératif d'avoir un cédant qui sait rapidement s'effacer !

FL News : Que vous a apporté l'accompagnement de FL Finance & Développement ?

*« Ce qui est confortable...
c'est leur parler vrai »*

AC : Une indéniable dimension technique ... mais celle-ci se trouve chez nombre de professionnels. Ce qui est confortable avec eux, et globalement rare, c'est leur « parler vrai » ; ils m'ont aidé à faire aboutir des deals ...mais aussi à en abandonner d'autres sans « clientélisme » et, avec recul, à juste titre ! Enfin, ils savent être discrets sur les aspects de négociation de prix stricto sensu si leur client veut ou peut les assumer en « front line » mais très actifs sur les aspects de structuration financière et de modélisation. Mener une négociation avec eux, c'est la garantie que la question de sa faisabilité en termes de financement est traitée et qu'on pourra la « vendre » à un banquier ou à un fonds.

Gilles Charpentier - Meralliance - Président actionnaire

FL News : Pourquoi avoir fait appel à deux conseils pour vous accompagner dans cette opération : un conseil à l'achat et un conseil sur le financement ?

Gilles Charpentier : Le rôle du conseil à l'achat porte essentiellement sur sa capacité à coordonner les différents protagonistes d'un dossier de cession, la finance, le juridique, le comptable et les différents auditeurs techniques (environnement, social etc...). Il porte aussi sur sa capacité à convaincre un actionnaire sur la pertinence de l'offre qui lui est faite par rapport à l'environnement concurrentiel.

Ce qui est confortable avec eux, et globalement rare, c'est leur « parler vrai ». C'est donc une approche de généraliste. Le rôle du conseil financier est très différents puisqu'il s'agit de vendre à un pool bancaire un montage financier qui correspond à la capacité d'endettement de l'acheteur. La démarche est plus pointue, plus technique ; Elle nécessite une bonne expertise.

FL News : Avec l'expérience, avez-vous été satisfait de ce choix

Gilles Charpentier : Oui, parce que le travail d'équipes pluridisciplinaires est toujours plus productif et rassurant. En effet la complémentarité des expertises est quasiment un gage de sécurité !

« Il s'agit de vendre un montage financier... »

FL News : Vous avez d'excellentes relations avec vos partenaires bancaires et vous avez un actionnaire financier habitué à ce genre d'opération, en quoi le recours à un conseil extérieur et indépendant vous a été utile ?

Gilles Charpentier : Le fait d'avoir un partenaire/actionnaire financier et de bonnes relations avec nos partenaires bancaires « place la barre haute ». La confiance que les uns et les autres nous accordent a été construite dans le temps grâce à une attitude responsable et transparente. L'indépendance et la compétence d'un conseil extérieur renforcent cette perception et la nourrit vis avis de nos banquiers et de nos associés financiers.

Philippe de Panthou - Eurofeu - Directeur général actionnaire

FL News : Philippe de Panthou, pourquoi avec Michel Lahouati, avoir choisi d'être accompagnés par un conseil dans cette seconde étape ?

Philippe de Panthou : M Lahouati et moi-même avons souhaité être accompagnés par un conseil dans cette seconde étape afin de nous apporter un éclairage pragmatique avec une vision indépendante. Sachant que nous avons choisi un conseil unique à la fois pour l'actionnaire de Ce qui est confortable avec eux, et globalement rare, c'est leur « parler vrai ». L'actionnaire de référence et les cadres, nous recherchions à tout prix un conseil avec un jugement équilibré.

« *un conseil avec un jugement équilibré* »

D'autre part nous recherchions un conseil expérimenté, capable de proposer des solutions astucieuses répondant aux attentes de chacun.

FL News : Quel a été l'apport de FL ?

Philippe de Panthou : FL Finance & Développement nous a beaucoup aidé dans l'élaboration d'un schéma prenant en compte un maximum d'impératifs afin de répondre au mieux au souhait de l'actionnaire principal en associant les cadres principaux déjà présents lors du 1^{er} montage et en élargissant le cercle à d'autres managers à l'occasion du second.

FL Finance & Développement s'est montré disponible et réactif par rapport aux questions et situations posées. FL était également la liaison permanente entre tous les acteurs de l'opération et a été le moteur qui nous a permis de respecter les délais et surtout de proposer un montage satisfaisant l'ensemble des parties.

Guy Benoliel - Farinia - Directeur Général Finances

FL Finance Academy poursuit ses interventions en formation sur mesure en finance pour équipes dirigeantes.

En 2012, nous avons formé en plusieurs sessions les managers/responsables opérationnels, les DAF sociétés ainsi que les délégués du personnel du groupe Farinia.

Cette intervention au long cours illustre parfaitement notre savoir-faire et notre volonté : diffuser la culture cash au sein des entreprises, faire partager à des populations variées les enjeux d'un groupe, mobiliser les équipes sur des objectifs financiers en connaissance de cause. Nos parcours de formations standards (et notamment croissance externe) permettent par ailleurs souvent de former des binômes DAF/DG ou DAF/contrôleur de gestion d'une même entité. Les parcours, très modulaires, permettent de s'inscrire uniquement aux sessions utiles.

L'avis de Guy Benoliel :

« La satisfaction qui apparaît dans les témoignages des participants montre que la formation est extrêmement bien perçue car elle répond précisément à une attente des cadres et devient de ce fait un atout de management. Je me félicite que vous ayez pu rendre la complexité de l'analyse financière accessible et compréhensible à un public non averti. Ceci nous permettra de tirer vers le haut la qualité du management opérationnel ce qui est particulièrement important pour un groupe industriel qui met en avant la responsabilité des centres de profit ».

Isabelle Kébé - FCL - Présidente actionnaire

FL News : Isabelle Kébé, vous dirigez FCL, quelle est l'activité de la société et quel était le contexte de la reprise ?

I. Kébé : FCL, composée de 22 personnes dont 19 consultants, accompagne les collectivités locales et leurs décideurs dans la gestion et la réalisation de leurs projets. Ce conseil, généralement fourni dans la durée, porte sur la gestion et l'optimisation financière des contrats, la mise en place d'une stratégie financière et de pilotage ainsi que sur l'ingénierie et le pilotage de projets locaux.

Dès 2004, 5 cadres avaient souhaité s'associer plus étroitement à l'avenir de l'Entreprise - qui était alors en grandes difficultés financières - mais ils restaient très minoritaires. En 2005, j'ai été nommée à la Direction Générale et j'ai redressé progressivement l'entreprise. A compter de 2007-2008, l'actionnaire majoritaire a souhaité céder l'Entreprise, et ce sans succès. L'équipe de Direction et les consultants seniors se sont alors manifestés pour prendre « leur destin en main » et être partie prenante dans le changement de propriétaire comme ils l'avaient été dans le redressement de la structure. Cette période transitoire de 3 ans était nécessaire pour renforcer la volonté de prendre complètement les commandes de l'Entreprise et de vivre totalement en adéquation avec des valeurs et stratégies d'avenir.

FL News : Pourquoi FL Finance & Développement ?

I Kébé : En bons consultants, nous avons cherché à nous faire conseiller par des professionnels du rachat d'Entreprise et de fil en aiguille en passant par une réflexion SCOP, nous avons rencontré FL Finance & Développement. Il fallait trouver des spécialistes du rachat, qui aiment et connaissent le secteur de la très petite entreprise, capable d'avoir une écoute sur un projet qui semblait « mort » et impossible à la lecture des comptes. Une relation s'est donc tissée pendant une année et cela parallèlement à un redressement de la société et à une volonté renforcée de la Direction d'aller au bout de l'opération.

« Un véritable plan d'accompagnement »

Faisant le même métier de conseil financier dans des sphères différentes, nous recherchions une petite structure avec des personnes à l'écoute, imaginatives, qui ne déroulent pas une méthodologie plaquée et des facturations incroyables. FL Finance

& Développement est une société Ce qui est confortable avec eux, et globalement rare, c'est leur « parler vrai » de professionnels disponibles et moteurs, avec un réseau et une connaissance du secteur bancaire importante (Deux des banques de l'Entreprise ne nous ont pas suivi et ce sont des contacts de FL Finance & Développement qui ont répondu positivement aux dossiers). C'est donc un soutien technique, stratégique et financier qui a bâti un véritable Plan d'Accompagnement dans l'établissement des différentes simulations et montages, du dossier de présentation aux banques, de la stratégie de négociation et dans la mise en place des nouvelles structures.

FL News : Quel est le chemin à parcourir pour un repreneur ?

Isabelle Kébé : Quand l'histoire est complexe, bien connaître l'entreprise et son passé, les équipes, la gestion, les fragilités et forces est indispensable : il faudra être convaincant et donc être convaincu. Il est nécessaire d'avoir l'envie et la détermination d'aller jusqu'au bout en dépit des obstacles ou refus. Il faut pouvoir se consacrer complètement au projet tout en gardant la vie quotidienne de l'entreprise à l'abri de cette période qui ne doit pas être source d'inquiétude pour l'équipe. Evidemment, si l'opération se fait avec un groupe d'associés, il faut bien s'assurer de la dynamique et de l'adhésion de tous.

Alexandre Martinache - AFU (Amlin France) - Directeur Général

FL News : Alexandre : Comment avez-vous vécu ce LBO et la sortie ?

Alexandre Martinache : Ce type d'opération est assez simple dans son mécanisme mais complexe dans sa mise en œuvre et son accompagnement pour une entreprise de 40 personnes. En effet, les tâches liées à la structuration du LBO et de sa sortie sont souvent assurées par les 2 ou 3 personnes qui concentrent déjà une forte charge opérationnelle au quotidien. Il est indispensable que l'équipe de direction soit soudée et complémentaire pour pouvoir répondre aux exigences des différents partenaires. La réussite de l'opération AFU tient je pense beaucoup à l'équipe constituée. Les 3 années écoulées ont été enrichissantes pour l'entreprise car une opération de LBO implique une refonte ou du moins une amélioration des outils de reporting et oblige constamment à regarder devant, à prévoir, à modéliser, à anticiper. Or la gestion du quotidien empêche parfois l'anticipation. Ce type d'opération a un impact très positif sur la structuration des données de l'entreprise, condition sine qua non à une sortie industrielle réussie. Je soulignerais également le caractère pédagogique qu'un LBO implique car il oblige à expliquer en termes simples et accessibles rapidement à un tiers (auditeur, banquier, investisseur...) des situations complexes, un métier, une vision stratégique. A ce niveau, être accompagné est indispensable car les parties ne parlent pas toujours le même langage !

FL News : Pourquoi avez-vous souhaité être accompagné alors même que seule une opération de sortie industrielle était envisagée ?

Alexandre Martinache : je souhaite souligner que l'accompagnement de FL Finance & Développement a été constant du LBO jusqu'à sa sortie. 3 années de collaboration couronnée par une réussite de l'entrée à la sortie. A nouveau, que la sortie soit industrielle ou non, il est indispensable de pouvoir compter sur un conseil indépendant car les sujets abordés recourent des domaines très différents (finances, gestion des ressources humaines, gestion patrimoniale, management package...)

« *Un accompagnement du LBO... à sa sortie* »

qui nécessitent un avis éclairé et des compétences que nous n'avons pas toujours. Je sous estimais à l'origine la complexité du process de sortie industrielle, la charge de travail générée par l'opération ainsi que le stress qui en découle. La présence à ses côtés d'un tiers indépendant est une aide précieuse. Encore merci !

Qui est AFU : AFU est un coverholder du Lloyd's qui structure et distribue des produits d'assurance de niche au travers d'un réseau de plus de 1 000 courtiers indépendants. La société intervient sur les marchés de la bijouterie, des loisirs, des risques industriels, du transport et de la responsabilité civile professionnelle et générale.

Qui est Amlin : Amlin est un des leaders anglais de l'assurance et de la réassurance avec une capitalisation boursière de 1,7 milliard de livres. En 2007 Amlin a réalisé un profit avant impôt de 445 m£.

Roger Bégo - Reolian - Co-président actionnaire

FL News : Comment avez-vous abordé la reprise d'une entreprise ?

Roger Bégo : Ce type de décisions mûrit lentement. Dans mon cas, ce n'est qu'après plus de 20 ans en responsabilité au sein de grands groupes du secteur du BTP que j'ai éprouvé le besoin de voler de mes propres ailes. Ayant déjà piloté plusieurs opérations de croissance externe, j'en connaissais les charmes, mais aussi les risques. Une fois le projet bâti, j'ai identifié et abordé moi-même les entreprises-cibles.

FL News : Qu'avez-vous demandé à FL Finance & Développement dans le cadre de vos projets ?

« *Anticiper les réactions* »

Roger Bégo : La dimension personnelle de mon projet m'a, naturellement, conduit à mener directement les discussions avec les cédants. Cette approche, plus humaine, me différenciait par rapport à d'autres structures potentiellement intéressées par les mêmes cibles. J'ai toutefois préparé toutes ces rencontres avec **FL Finance & Développement**, d'une part, pour valider mon approche et, d'autre part, pour anticiper les réactions de mes interlocuteurs. J'ai particulièrement apprécié, dans cette phase, la capacité de **FL Finance & Développement** à argumenter et défendre ses analyses, quand bien même elles pouvaient se confronter aux miennes. Au-delà, j'ai bénéficié de l'assistance de **FL Finance & Développement** pour monter le dossier de financement. Parler le langage des banques et répondre à toutes leurs interrogations nous a permis de finaliser rapidement.

FL News : Après cette reprise réussie, comment envisagez-vous le futur ?

Roger Bégo : Le projet initial intégrait, déjà, la notion de build-up, tant je suis convaincu, au moins dans le secteur que je connais un peu, que le maillage entre des structures autonomes et à taille humaine est créateur de valeur. Le futur est, ensuite, une question d'opportunités. Plusieurs dossiers sont à l'étude, avec le concours attentif et rigoureux de **FL Finance & Développement**

Gérard Mura -SAFE (AFE) - Président actionnaire

FL Finance & Développement a assisté Gérard Mura et Pierre Prudhon - respectivement Président du Directoire et Directeur Général - dans la reprise en LBO secondaire d'AFE. Cette opération conduite en moins de 7 mois a permis de démontrer la pertinence d'un conseil financier au côté des managers. Le cédant a réalisé sa sortie dans les conditions recherchées dès le début des discussions et les managers ont trouvé avec SAGARD un fonds accompagnant une nouvelle phase de développement et d'internationalisation du groupe. Au total, ce sont plus de 40 cadres qui participent à cette opération. Gérard Mura et Pierre Prudhon ainsi que Chris Spencer de SAGARD et Marc Genot, Président du Conseil de Surveillance de SAFE ont bien voulu nous livrer leurs impressions à chaud.

FL News : Marc Genot, vous étiez actionnaire d'AFE depuis l'origine et vous restez présent en tant que Président du Conseil de Surveillance, pourquoi ?

Marc Genot : SAFE est un « premier mondial » qui n'est en fait pas encore complètement un opérateur mondial. Nous ne croyons pas à la mondialisation uniquement par la délocalisation ; elle doit être complétée par le développement de technologies de pointes qui permettent d'assurer un leadership en toutes circonstances. En tant qu'actionnaire de référence, SAGARD soutient cette stratégie et nous en donne les moyens. Je continue logiquement d'accompagner un groupe et une stratégie en lesquels je crois.

FL News : Gérard Mura, vous avez fait appel à FL Finance & Développement pour vous assister dans cette opération, alors même que vous aviez déjà l'expérience des LBO, pourquoi ?

Gérard Mura : Chez SAFE, nous fonctionnons en équipes réduites, complémentaires et réactives ; pour une opération de ce type, il manquait dans notre pool de compétences un point de vue difficile à formaliser : ayant à la fois la connaissance du milieu des fonds et une compétence dans le montage, le financement et la tactique à mener vis-à-vis d'intervenants ayant des objectifs différents. Nous avons voulu compléter notre « brain trust » habituel avec Luc Farriaux pour pouvoir apprécier tous les aspects avec une équipe qui reste petite et soudée. A vrai dire, lors de la première opération en 1999, nous avons déjà envisagé de nous faire accompagner mais n'avions pas trouvé alors d'offre de service qui

*« une compétence
dans le financement
et la tactique... »*

nous correspondait.

FL News : Pierre Prudhon, que vous a apporté cette assistance ?

Pierre Prudhon : Nous étions dans un contexte spécifique de délai très serré et avons pris l'engagement vis-à-vis de nos actionnaires de n'engager que des démarches ciblées, et effectivement, nous n'avons été mis en contact qu'avec un nombre réduit d'investisseurs qui se sont révélés être chacun de vrais candidats à notre opération. Nous sommes une équipe réduite et nous avons particulièrement apprécié de travailler avec un interlocuteur unique, disponible à chaque fois que nous avons besoin d'un conseil ou d'un regard neutre sur la situation et qui synthétisait les approches de financements structurés et d'appréciation juste d'opérations de fusions et acquisitions dans un contexte de Private Equity.

FL News : Gérard Mura, que reprenez-vous de cette expérience ?

Gérard Mura : Compte-tenu des contraintes, notamment de délai, fixées par les anciens actionnaires, nous ne pouvions pas réussir sans cette organisation. A chaque étape clef, c'est la capacité d'imagination du « brain trust » qui a permis de passer les obstacles rapidement. Nous avons ainsi pu garder le rythme pour supprimer les temps morts et inciter tous les intervenants à formaliser plus rapidement leur position sur les points clefs. Nous avons pu travailler très vite avec une grande disponibilité de chacun et une réactivité énorme. Dans ce type d'opération, il y a un aspect « aventure

» qui ne permet pas de tout prévoir et qui nécessite de pouvoir réagir vite ; disposer d'un miroir externe pour analyser nos options et les contraintes de nos partenaires nous a permis de garder rapidité et réactivité et de maintenir un esprit « guerre de mouvement ».

FL News : Chris Spencer, comment avez-vous vécu les discussions avec Messieurs Mura et Prudhon ?

Chris Spencer : La première présentation que nous avons eue a fait ressortir deux points fondamentaux : une excellente équipe de management et des perspectives de développement importantes. A toutes les étapes ultérieures, depuis le rendez-vous de prise de contact avec le management jusqu'au closing, cela s'est toujours confirmé de manière linéaire et continue. Avec quatre branches, dont une qui ne correspondait pas à nos critères, ce n'était pas une opération facile à appréhender ; nous avons apprécié que l'équipe de management se soit organisée pour chercher à comprendre notre point de vue et nos souhaits et proposer rapidement des solutions constructives. Ceci nous a permis d'aboutir rapidement.

Georges Sampeur - Groupe B&B - Président actionnaire

FL Assistance a animé en février dernier un séminaire de deux jours à Londres, auquel a participé l'ensemble des actionnaires de GALAXIE SA- représentants du fonds, managers, membres du conseil de surveillance- avec un double objectif :

- que chacun dans l'entreprise puisse comprendre sans appréhension les opportunités et les contraintes de ce type d'opération (relations bancaires, exigence de liquidité, horizon de sortie...),
- que tous partagent une même vision de l'influence des paramètres de gestion et de financement sur la création de valeur actionnariale.

Nous avons demandé à Georges Sampeur - Président du directoire de GALAXIE SA et à Frédéric Chauffier - Directeur Général de DUKE STREET CAPITAL de nous parler de cette formule novatrice.

FL News : Frédéric Chauffier, pourquoi avez-vous adhéré immédiatement au principe de ce séminaire ?

Frédéric Chauffier : D'expérience, j'ai constaté que, si les managers n'étaient pas accompagnés par un conseil, ils n'avaient pas toujours une bonne compréhension des différents outils sur lesquels ils devaient prendre position (mode de financement, business plan, pacte d'actionnaire...). Je ressentais donc ce besoin de démonter, post closing, les pièces motrices du montage, de manière à ce qu'elles soient clairement assimilées par tous nos managers. La démarche de FL Assistance est donc intervenue à point nommé.

FL News : Georges Sampeur, comment avez-vous réagi quand Frédéric a évoqué l'idée du séminaire ?

Georges Sampeur : Très positivement : tout le monde n'est pas nécessairement familier des montages de type LBO, et il m'a semblé important que chaque actionnaire ait le même niveau d'information et de compréhension du dispositif et des enjeux, quel que soit son statut. Ce séminaire était l'occasion pour moi de m'assurer que toutes les questions étaient posées, et que des réponses claires étaient apportées aux interrogations de chacun.

FL News : Quels sont les points forts du séminaire ?

« Des exemples proches de notre métier »

Georges Sampeur : Grâce à un travail par petits groupes sur des variantes plausibles du business plan, chacun a pu mesurer la sensibilité de notre modèle à certains facteurs ; par ailleurs l'utilisation d'exemples proches de notre métier nous a amené à prendre un certain recul. Frédéric Chauffier : Effectivement, ces deux jours nous permis de prendre du recul par rapport à notre projet commun mais aussi de mieux connaître l'ensemble de notre

équipe, en la voyant fonctionner hors de son cadre habituel.

FL News : Ce séminaire vous a-t-il conduit à mettre en place des actions particulières ?

Tout à fait, nous avons collectivement réalisé l'enjeu pour nous du développement, et avons donc depuis renforcé l'équipe développement. Par ailleurs, le reporting de gestion a été encore amélioré. Enfin, les impacts des différentes modalités de financement sont désormais intégrés par chaque actionnaire, ce qui nous fait gagner beaucoup de temps et d'énergie dans nos discussions.

FL News : A qui recommanderiez-vous ce type de séminaire ?

Georges Sampeur : A toute les équipes qui démarrent un LBO : ce séminaire a renforcé encore la cohésion de l'équipe, et nous a permis d'utiliser un vocabulaire et des concepts communs et bien assimilés. Nous n'avons pas à expliquer de nouveau et à revenir sur des points clés qui ont été débattus à Londres.