

# TERRAIN D'ÉCHANGES

N°4 - octobre 2014

VOTRE ESPACE D'EXPRESSION ET DE DISCUSSION EN MATIÈRE DE CAPITAL DÉVELOPPEMENT.

## QUITTER LES CHEMINS DE LA CROISSANCE... POUR MIEUX LES RETROUVER !



Style direct | P.03

ACTUALITÉ DES PARTICIPATIONS | P.02  
Transmission managériale et familiale

STYLE DIRECT | P.03  
Retrouver les chemins de la croissance

TABLE RONDE | P.04 et 05  
La première ouverture du capital à l'investisseur

LOCALEMENT VÔTRE | P.06 et 07  
Énergies renouvelables | Navigation fluviale

COUP DE CŒUR | P.08  
L'espadrille à son must

PAROLES D'EXPERTS | P.08

DEVELOPPONS ENSEMBLE

L'ESPRIT D'ÉQUIPE  SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

# TRANSMISSION MANAGÉRIALE ET FAMILIALE : L'IMPROVISATION N'EST JAMAIS DE MISE



Déjà le 4<sup>e</sup> numéro de « Terrain d'échanges » ! Tous les échos recueillis nous confirment l'intérêt suscité par cette lettre d'information auprès des entrepreneurs dont nous accompagnons la croissance. Plus que jamais, nous continuons dans cette ligne éditoriale fondée sur l'échange et le débat, afin que les diverses expériences nourrissent la réflexion commune. C'est dans cet esprit que nous avons organisé le 5 novembre dernier la première « Journée Terrain d'échanges », occasion unique de se rencontrer entre partenaires, autour des thèmes suivants :

- Où et comment trouver la croissance ?
- Quelles démarches à l'international et pour quels résultats ?
- Quelle gouvernance pour votre entreprise ?

Forts du succès de ce premier rendez-vous, nous réfléchissons d'ores et déjà à d'autres rencontres dans l'année et ne manquerons pas de vous en tenir informés.

Bonne lecture.



**OLLY GAN**

Claude GIGOU,  
Président  
d'Olly Gan

## Parlez-nous des débuts d'Olly Gan.

Olly Gan est une marque de prêt-à-porter masculin créée en 1981 par deux frères. En 1985, la société comptait une cinquantaine de magasins et un premier changement de management a eu lieu en 1990.

## Vous êtes arrivé à la tête de l'entreprise en 2007. Dans quelles conditions ?

J'ai fait toute ma carrière dans le prêt-à-porter, en créant notamment la société « Cache Cache » avant de reprendre la direction générale d'Un jour ailleurs. J'ai eu l'opportunité de reprendre Olly Gan en 2007, avec LBO France. Ma participation initiale était de 10% du capital, d'autres managers en détenant 5%, et nous avons structuré la société autour d'un comité de direction, avec l'objectif d'ouvrir une dizaine de nouveaux magasins par an : il y en a aujourd'hui 140.

## Quel était l'objectif de l'opération de refinancement que vous avez réalisée il y a quelques mois ?

Nous avons déjà fait un LBO secondaire en 2011, ce qui avait permis à SGCP d'entrer au capital et au management de se renforcer. L'opération de 2014 a vu l'entrée de deux nouveaux actionnaires financiers et le management est devenu majoritaire : 33% du capital pour ma part et 19% pour d'autres cadres dirigeants.

## A terme, votre objectif est-il de faire sortir les financiers ?

Avoir le contrôle de l'entreprise est important mais en détenir 100% n'est pas une fin en soi, d'autant que le regard extérieur de financiers nous apporte une autre vision. Par ailleurs, j'ai 62 ans et la présence de financiers me permet d'envisager de transmettre l'entreprise à une nouvelle génération de dirigeants, sans qu'elle perde son indépendance. Avoir des actionnaires investissant sur fonds propres, sans échéance de sortie prédéterminée, permet de se situer dans une optique de long terme.



**CEME**

Daniel DESBRUÈRES,  
Président de  
Bergames Finances

## Quand est née l'entreprise que vous dirigez aujourd'hui ?

Elle a été fondée en 1949 par d'anciens cadres d'EDF et s'est développée dans l'électrification rurale, la distribution d'eau potable, puis l'éclairage public et le marché industriel.

## Comment êtes-vous arrivé aux commandes de CEME ?

En 1970, elle a été rachetée par mon père, qui avait lui-même une société positionnée sur le marché de l'électricité industrielle. Il me l'a transmise dans les années 1980 et j'en suis resté l'actionnaire majoritaire jusqu'en 2004. Un premier LBO m'a alors permis de capitaliser une partie de mon travail : un moyen de protéger mes deux enfants, alors en bas âge.

## En septembre 2014, SGCP est entrée à votre capital. Pourquoi cette opération ?

L'opération de 2004 était sans doute prématurée et s'est terminée au bout de 3 ans. J'ai alors repris la majorité et la banque Rothschild m'a accompagné pendant sept ans : une période qui a vu le chiffre d'affaires doubler, à 120 millions d'euros. La dernière opération a fait retomber ma participation à 33%. J'ai aujourd'hui 63 ans et, si je compte encore travailler 3 à 5 ans, il est temps de préparer la suite.

## Justement, quels sont les enjeux de cette nouvelle transmission à venir ?

Je dois désormais identifier un ou plusieurs managers capables de reprendre la société qui compte 830 salariés, de préférence parmi ceux qui détiennent déjà conjointement 10% du capital. Le futur dirigeant de CEME devra avoir des qualités en diplomatie et relations humaines, particulièrement s'il est sorti du sérail. Sa capacité à développer l'entreprise à l'international sera un autre facteur déterminant : c'est un des enjeux des quatre ou cinq ans à venir.



Ivan RAPOPORT,  
président du Directoire  
de La Foir'Fouille

## Quand est né le groupe que vous dirigez aujourd'hui ?

La Foir'Fouille a été créée en 1975 dans le sud de la France, sur le principe de solderie. À l'époque, la société ne proposait pas de produits permanents, mais était alimentée par les arrivages de fins de série et autres invendus. **Le concept était novateur car il n'était pas courant de trouver en France des produits chinois à bas prix.** L'offre était marquée par une forte présence du textile (environ 40% des ventes). Ce modèle a été imité mais a trouvé ses limites au milieu des années 1990.

## Vous êtes aux commandes du groupe depuis 1999. Il connaissait alors une crise de croissance...

Alors qu'il avait compté jusqu'à 160 magasins, il n'en existait plus que 115. La Foir'Fouille souffrait notamment de la concurrence accrue d'enseignes spécialisées mieux organisées, notamment dans le textile. Il a donc fallu repositionner la société et son offre.

## Quels ont été les axes majeurs de votre nouvelle stratégie ?

Tout d'abord, un travail important sur les produits. **L'habillement a quasiment disparu de nos rayons. Aujourd'hui, nous vendons essentiellement des articles d'équipement pour la maison, répartis en univers : déco, textile de la maison, salle de bain, arts de la table, plein air, Noël...** Nous réalisons toujours de manière régulière des arrivages, mais plus de 50% de l'offre est aujourd'hui permanente.

Nous avons veillé à une amélioration de nos magasins, afin que le shopping plaisir prenne tout son sens. À l'époque, les magasins avaient une surface de vente moyenne de 900 m<sup>2</sup> ; aujourd'hui, le chiffre est de 1 500 m<sup>2</sup>, et jusqu'à 3 000 m<sup>2</sup> pour les magasins les plus grands, dans des zones commerciales attractives. Nous travaillons beaucoup sur l'agencement du magasin et le plan de circulation, sans oublier le merchandising.

# LA FOIR'FOUILLE : QUITTER LES CHEMINS DE LA CROISSANCE... POUR MIEUX LES RETROUVER !

Si cette enseigne de solderie a une histoire déjà longue, sa stratégie a beaucoup évolué ces dernières années, permettant de sortir par le haut de la crise de croissance rencontrée au cours de la décennie 1990.

## Comment définiriez-vous l'ADN de la Foir'Fouille dans sa forme actuelle ?

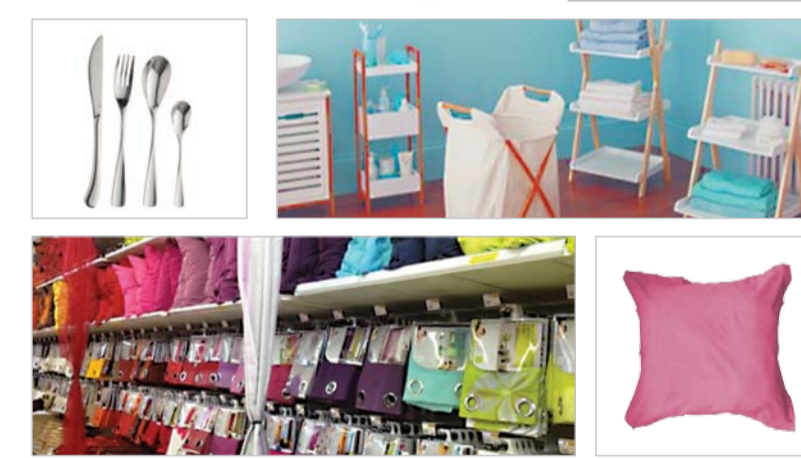
Notre modèle se fonde sur quatre points discriminants. Tout d'abord, l'aspect découverte, nouveauté. Ensuite, la profusion, le choix, avec le côté accessible que procure le libre-service. Aujourd'hui, nos magasins ont en moyenne 15 000 références en stock et en traitent 25 000 sur l'année. Nous misons aussi sur le plaisir et la fête avec un véritable « shop in the shop » dédié aux déguisements et accessoires pour la fête. Enfin, évidemment, **le vrai prix discount qu'autorisent une structure légère et des circuits courts. Le panier moyen se situe autour de 20 euros, même si nous vendons aussi des articles de mobilier qui vont au-delà.**

## La Foir'Fouille a-t-elle repris le chemin de la croissance ?

Assurément. Nous aurons 212 magasins fin 2014, dont la plupart en franchise même si nous en détenons 32 en propre. Et nous continuons à un rythme de 10 magasins supplémentaires par an. Dès 2001, nous avons retrouvé la rentabilité et **le chiffre d'affaires de l'enseigne est passé de 150 millions d'euros en 1999 à 540 millions l'an dernier.**

## Vos objectifs stratégiques vous conduisent-ils à regarder vers l'international ?

Nous avons 6 magasins en Belgique et au Luxembourg mais aller plus loin impliquerait sans doute une croissance externe, ce que nous n'envisageons pas dans l'immédiat. **Pour l'heure, notre chiffre d'affaires croît de 5 à 7% par an et il reste sans doute un potentiel de 60 à 70 magasins supplémentaires en France.** Nous avons d'ailleurs redimensionné notre outil logistique et avons mis en place une nouvelle organisation des achats, afin de développer la synergie avec l'ensemble des magasins.



« Nos magasins ont en moyenne 15 000 références en stock et en traitent 25 000 sur l'année. »

## NOS PARTICIPATIONS PRIMÉES

Jean-Luc Petithuguenin, Président de PAPREC Group a reçu le 10 juin 2014 le Trophée Défis RSE\* pour l'ETI responsable, qui récompense la politique inclusive du groupe en matière d'égalité hommes-femmes. Celles-ci représentent 22% des effectifs, chiffre remarquable dans une industrie du recyclage largement masculine.

\* RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale



Patrick Esnault, PDG de Jeulin, filiale de Mediascience a reçu le 28 octobre 2014 à Bâle un Worlddidac Award dans la catégorie « Equipement scientifique », pour sa console numérique mobile qui révolutionne la pratique de l'expérimentation assistée par ordinateur à l'école.



## ACCUEILLIR UN INVESTISSEUR AU CAPITAL DE L'ENTREPRISE : ILS RACONTENT LEUR « PREMIÈRE FOIS » !

3 groupes, Vitadresse, Amexio et IVT Security ont eu recours à leur première augmentation de capital. Leurs dirigeants nous livrent ici leur retour d'expérience sur une étape significative de la vie de leur entreprise.

### Quel est votre secteur d'activité ?

**Brice Vermus :** Le groupe Vitadresse Participations compte deux entités. Ametis, basée entre Rambouillet et Chartres, est spécialisée dans l'identification et le suivi de produits par code-barres. Elle propose des imprimantes, des logiciels et des systèmes informatiques, des terminaux portables pour la lecture des code-barres, des consommables et des étiquettes, ainsi que les services et les contrats de maintenance associés. Agedis, basée près de Toulouse, produit quant à elle, des machines permettant d'automatiser la pose des étiquettes. Le groupe, qui s'adresse essentiellement aux PME, fait aujourd'hui 12 millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie 63 personnes. Ses clients font partie, entre autres, des secteurs de la chimie, de la pharmacie, de l'agroalimentaire...

**Xavier Morcillo :** Amexio est une société de services spécialisée dans la conduite de projets de gestion de contenu. Elle propose des forfaits, de l'assistance technique et gère des centres de services. Amexio intervient en conseil, intégration et développement applicatif de solutions globales d'ECM (Enterprise Content Management : de la dématérialisation, gestion des documents/données, à l'archivage). Dans les secteurs de la banque/finance, de l'énergie et de la pharmacie, Amexio est particulièrement reconnue dans la mise en œuvre de processus pour faciliter la mise en conformité face aux exigences réglementaires.

**Benoît Lecerf :** IVT Security a été créée il y a 28 ans. La société est aujourd'hui spécialisée dans les alarmes incendie et anti-intrusion, les contrôles d'accès et la vidéo-surveillance. D'une manière générale, nous œuvrons dans la sécurité, l'installation de systèmes et leur maintenance. Notre clientèle était au départ essentiellement constituée de petites et grandes entreprises de la distribution. Depuis, elle s'est diversifiée sur les banques, le marché de la défense, les marchés publics, l'industrie et l'hôtellerie. Notre activité était surtout

“ Nous n'avons pas souhaité nous associer avec des fonds d'investissement. Les partenaires bancaires correspondaient mieux à nos exigences. ”



BRICE VERMUS,  
PDG de Vitadresse



régionale jusqu'en 2007-2008. Basés dans le Grand Ouest, nous nous sommes ensuite étendus au niveau national, essentiellement par croissance externe.

### Quelles ont été vos motivations pour ouvrir votre capital ?

**Brice Vermus :** Historiquement, la société appartenait à une holding familiale. Le dirigeant, qui l'avait repris en 1989, voulait prendre sa retraite. Directeur Général depuis 2004, je me suis mis sur les rangs, avec le directeur commercial Nicolas Du Sartel, pour prendre la majorité du capital. Nous nous sommes alors mis en quête d'un partenaire financier.

**Benoît Lecerf :** Nous avons dû répondre à des demandes de maintenance et d'intervention au plan national, ce qui a nécessité de mettre en place un pôle d'intervention plus important et de déporter des moyens humains sur plusieurs secteurs géographiques où nous étions absents. En 2010, nous avons racheté des structures avec nos propres fonds et des emprunts. Cela nous a permis de multiplier notre chiffre d'affaires par deux en trois ans. Il nous fallait alors la trésorerie nécessaire pour continuer dans le cadre d'opérations de croissance interne ou externe.

### Comment avez-vous sélectionné votre partenaire financier ?

**Brice Vermus :** Après plusieurs contacts avec des investisseurs institutionnels, nous n'avons pas souhaité nous associer avec des fonds d'investissement. Les partenaires bancaires correspondaient mieux à nos exigences. Afin d'éviter de multiplier les interlocuteurs, nous nous sommes adressés à un seul partenaire qui, après une mise en concurrence, s'est avéré être Société Générale Capital Partenaires.

**Xavier Morcillo :** Le premier contact avec SGCP date d'il y a environ deux ans. Je pensais d'abord pouvoir avancer de façon autonome. Ensuite Amexio s'est développée. Son chiffre d'affaires a progressé pour atteindre 13.3 millions d'euros et l'intérêt de trouver un investisseur financier a grandi. Pour me préparer au mieux, je me suis renseigné sur le fonctionnement des fonds d'investissement. Nous avions une certitude : ne pas accueillir de fonds intrusifs et majoritaires. Au final, SGCP répondait à nos attentes et à la qualité de service que nous souhaitions.

**Benoît Lecerf :** Cela s'est fait en plusieurs étapes. D'abord, prendre des contacts et appeler un certain nombre de banques. Ensuite, analyser les demandes de chacun et apprendre à mieux connaître nos interlocuteurs. En un an, nous avons approché plusieurs investisseurs privés, des institutionnels et des banquiers. Nous avons choisi ces derniers car ils combinent rigueur et bonne connaissance du marché et permettent d'engager des réflexions communes tout en nous faisant bénéficier de leur important réseau.

### Le processus a-t-il été long pour mener à bien l'opération ?

**Brice Vermus :** Une fois le principe du rachat acté par l'ancien propriétaire, il nous a fallu plusieurs mois de discussion pour trouver un accord quant au prix. Concrétiser l'opération a ensuite pris moins de 3 mois.

**Benoît Lecerf :** Notre réflexion a mûri au fil du temps. Une banque nous avait approchés il y



BENOÎT LECERF,  
Président d'IVT Security



“ Nous avons fait le choix d'une seule augmentation de capital et refusé les obligations convertibles pour que chaque partenaire prenne les mêmes risques et retire les mêmes bénéfices. ”

a déjà 5 ans et nous avons refusé. Par la suite, en revoyant notre stratégie de développement, le besoin de moyens financiers plus importants a émergé. Notre objectif : atteindre 50 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici 3 ans, puis 100 millions d'ici 5 à 6 ans. Comme nous préférons diversifier nos partenariats, nous nous sommes tournés vers d'autres partenaires, dont SGCP. L'étape suivante a été d'étudier la meilleure manière de remanier la structure juridique du groupe et de ses différentes sociétés. Cela s'est fait assez vite. Nous avons également étudié les différents ratios de gestion de notre groupe afin de les améliorer.

### Du coup, quelle solution avez-vous retenue ?

**Brice Vermus :** Nous avons opté pour un financement combiné, en actions et en obligations convertibles, ceci afin d'éviter une dette trop lourde sur la société.

**Benoît Lecerf :** Nous avons fait le choix d'une seule augmentation de capital et refusé les obligations convertibles qui autorisent pourtant un financement à moindre coût. Nous voulions en effet que chaque partenaire prenne les mêmes risques et retire les mêmes bénéfices. Ensuite, le fait de rester ou non dans le capital après 5 ou 6 ans relève d'un choix et d'une stratégie d'investissement. Nous menons de nouvelles réflexions de croissance externe depuis quelque temps et nous comptons poursuivre dans cette voie, ce qui sera possible, d'autant que nous pourrions toujours recourir aux obligations convertibles ou aux prêts bancaires.

“ Il s'agit de bien peser les choses et de choisir un partenaire compatible avec la culture de l'entreprise. ”

### Dans votre démarche de préparation, avez-vous eu recours à des sociétés de conseil ?

**Xavier Morcillo :** Nous n'avons pas été accompagnés par des cabinets de conseil spécialisés. Nous avons privilégié nos partenaires historiques, essentiellement notre avocat (Grégoire GILBERT). De longues réunions (découverte, approfondissement, audits et négociations) ont eu lieu et quelques concessions ont été nécessaires de part et d'autre pour parvenir à un accord sur l'opération d'OBO qui s'est réalisée en juillet.

**Benoît Lecerf :** Pour nous aussi, il était essentiel d'être accompagnés. Les experts comptables et le cabinet juridique avec lesquels

nous entretenons des relations de longue date nous ont paru être les meilleurs partenaires, vu leur bonne connaissance de notre activité.

### Quels conseils à un entrepreneur qui souhaite ouvrir son capital ?

**Brice Vermus :** Il doit bien comprendre la raison pour laquelle il s'engage : faire de la croissance externe, être épaulé dans son développement, gérer une transmission. Ceci afin de maîtriser tous les tenants et aboutissants de l'opération. Avoir un partenaire financier n'est pas anodin. Il est là pour quelques années à peine, généralement 4 ou 5 ans, et il faut donc prévoir sa sortie. Pour le chef d'entreprise, c'est une interrogation permanente. Il doit sans cesse envisager la suite. Mais une fois l'opération réalisée, l'entreprise et ses partenaires ont des intérêts communs.

**Xavier Morcillo :** C'est une grande étape pour l'entrepreneur car elle permet à l'entreprise de grandir un peu plus vite et de rassurer ses partenaires. Le processus de négociation est assez fluide, il doit y avoir équité et équilibre de part et d'autre. Certains aspects juridiques sont complexes à mettre en place, par exemple les pactes d'actionnaires. Ensuite, pour le chef d'entreprise, il s'agit de bien peser les choses et de choisir un partenaire compatible avec la culture de l'entreprise.

### Avez-vous noté des changements significatifs dans la société depuis l'augmentation de capital ?

**Brice Vermus :** L'entrepreneur qui rachète une entreprise prend des risques. C'est un bouleversement personnel, surtout lorsque, comme on l'a vu, les discussions peuvent prendre du temps. Ensuite, les choses s'accroissent et il faut s'adapter.

**Xavier Morcillo :** Il n'y a pas eu d'impact sur l'organisation générale de l'entreprise. En revanche, des processus plus rigoureux vont être mis en place en contrôle de gestion et en comptabilité. Nos reportings gagnent en précision et en fiabilité. Accueillir un partenaire comme SGCP permet de mieux structurer l'exploitation et de gagner en efficacité.

### D'un point de vue personnel, comment avez-vous vécu l'opération ? Avez-vous rencontré des écueils ? Quelles ont été vos craintes ?

**Brice Vermus :** Humainement, le choix de sauter le pas, de reprendre la société a été un cheminement de plusieurs années. Actionnaire minoritaire, j'ai dû me convaincre que passer à l'acte était financièrement possible. En tant que directeur général et directeur commercial,

nous avions à cœur de rendre l'entreprise plus profitable pour que l'opération soit possible. Paradoxalement, cela signifiait aussi augmenter la valorisation de l'entreprise avant de pouvoir l'acheter ! Une fois l'opération décidée, la seule crainte était de ne pas parvenir à sa pleine réalisation. Une offre supérieure est toujours possible.

**Benoît Lecerf :** Pour notre part, aucune ambiguïté. Tout entrepreneur qui veut se donner les moyens de grossir doit s'adresser à des investisseurs car tout seul, il avancera moins vite. Bien sûr, du point de vue personnel, cela implique d'importants changements. Le chef d'entreprise change de métier, sa fonction évolue et ses réflexions prennent une nouvelle dimension. Cela est dû en partie à la qualité des interlocuteurs qui nous accompagnent dans nos démarches.

### Pour finir, quels sont globalement les atouts de l'opération ?

**Brice Vermus :** L'arrivée d'un investisseur crédibilise davantage une entreprise. Elle facilite son développement. Bien entourés, nous bénéficions désormais du savoir-faire de notre partenaire (un tiers du capital) en matière de bonne gestion et d'expertise juridique.



XAVIER MORCILLO,  
Directeur Général de Amexio



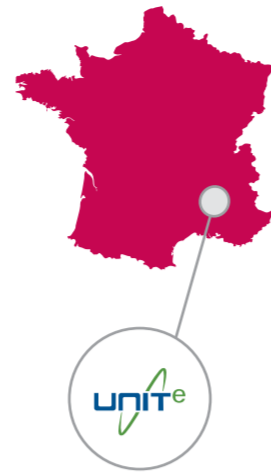
**Xavier Morcillo :** Ce qui est intéressant, c'est d'appréhender une logique financière a priori étrangère au chef d'entreprise. L'objectif est d'avancer ensuite plus fort et plus vite. Il est bien que les banques acceptent de prendre des risques pour entrer dans le capital de PME. A ce sujet, de manière générale, les banques classiques devraient être moins frileuses lorsqu'elles accompagnent les entreprises dans leurs démarches de développement.

**Benoît Lecerf :** C'est surtout sur le front du contrôle de gestion que nos deux partenaires bancaires nous aident aujourd'hui, grâce à des procédures d'audit extrêmement rigoureuses. Par ailleurs nous apprécions la dimension humaine de nos relations.



# ÉNERGIES RENOUVELABLES : DE RÉELLES OPPORTUNITÉS POUR LES ENTREPRISES INDÉPENDANTES.

UNITe est une entreprise reconnue et indépendante du secteur des énergies renouvelables. Dans ses trois domaines d'activités complémentaires - hydraulique, éolien, solaire - elle développe une expertise globale : étude et conception de sites, création ou rénovation, gestion de projets, exploitation et maintenance, investissement et financement. Entretien avec son Président, Hugues Albanel.



Hugues ALBANEL,  
Président du  
directoire d'UNITe



## Quand avez-vous créé votre entreprise ?

J'ai créé l'entreprise en 1985 par passion. Après avoir quitté le groupe Lafarge, j'ai souhaité appréhender le secteur de l'énergie renouvelable où nous sommes devenus pionniers, notamment sur le front des centrales hydroélectriques. Nous avons connu une très forte croissance au cours des années 90. Nous avons ensuite racheté et redressé des entreprises en difficulté qui ont été progressivement intégrées au groupe. Cela nous a permis de devenir le leader des petits producteurs sur le secteur de l'hydroélectricité, mais aussi dans l'éolien et dans le photovoltaïque. C'est un métier technique qui nécessite une forte expertise.

## Comment vous positionnez-vous aujourd'hui ?

Entre les sites qui émergent et les sites de productions plus anciens, il y a de nombreux investissements à réaliser, notamment pour se conformer aux nouvelles exigences réglementaires. Les enjeux écologiques sont au cœur des nouveaux projets. **On intègre par exemple des dispositifs dédiés à la vie piscicole à proximité des centrales hydroélectriques.** Si, précédemment, seuls un lieu et un savoir-faire suffisaient, il faut à présent être plus professionnel et complet dans son approche en soignant l'aménagement des sites.

“ Les enjeux écologiques sont au cœur des nouveaux projets. ”

## Votre cœur de métier est donc l'hydroélectricité. Qu'en est-il des autres énergies ?

**Nous avons conçu des solutions photovoltaïques pour grandes toitures** mais nous avons dû fermer l'atelier il y a 3 ans, la solution ne s'avérant pas optimale à la vente. Nous avons néanmoins pu exploiter cette technologie et en équiper nos propres bâtiments. Nous sommes également présents sur l'éolien, notre autre expertise forte. Notre volonté est d'être un opérateur complet dans le domaine du renouvelable. Notre taille nous permet d'apporter des solutions pragmatiques et innovantes aux collectivités locales et territoriales. Les petits acteurs tels que nous ont un véritable avenir dans le secteur.



# LA NAVIGATION TOURISTIQUE SUR LA SEINE : UN BUSINESS QUI A LE VENT EN POUPE !



La navigation touristique sur la Seine ne date pas d'hier. Mais la Compagnie de la Seine la regarde d'un œil neuf. Objectif : séduire les Parisiens, qui commencent à redécouvrir leur fleuve et aussi, bien sûr, les touristes, avides de voir « en vrai » l'un des éléments clés de la mythologie parisienne ! Olivier Jamey, Président de Compagnie de la Seine, répond à nos questions.

## L'activité de navigation sur la Seine est assez spécifique. Comment vous êtes-vous intéressé à ce métier ?

En répondant à une consultation publique pour la reprise de l'aquarium du Trocadéro. Je n'ai pas été lauréat, mais j'ai noué mes premiers contacts avec les opérateurs de la navigation sur la Seine. J'ai ensuite pris une participation minoritaire dans les Vedettes de Paris. Et lorsqu'un autre actif s'est retrouvé en vente, j'ai saisi l'occasion et créé en 2009 la Compagnie de la Seine, pour reprendre le contrôle d'un bateau : le Capitaine Fracasse.

## Quels sont les différents segments du marché de la navigation sur la Seine ?

Il y a la simple promenade, les réceptions et surtout la restauration, centrale pour nous. Enfin, le trafic des paquebots fluviaux proposant des nuitées en navigation ou en fixe s'est considérablement développé depuis quelques années.

## Qu'avez-vous apporté de nouveau sur le marché ?

Nous nous concentrons sur l'entrée de gamme de la restauration, avec une offre d'appel environ 2 fois moins chère que les dîners-croisières habituels. Nous avons employé certaines techniques du low cost : prix d'appel agressif auquel peuvent s'ajouter des options, réservation par internet privilégiée, polyvalence des équipes... mais sans rogner sur la qualité de la prestation : la durée de navigation est identique et nous avons choisi un chef de cuisine « Meilleur ouvrier de France ».

## Vous avez aussi développé un nouveau segment de marché, avec le bateau Paris-en-Seine...

Oui. Ce bateau acquis dès 2009 au moment de l'entrée au capital de SGCP permet de diviser encore le prix par 2, avec un tarif de base de 39 euros, en réduisant la durée de navigation.

Le Paris-en-Seine peut ainsi effectuer trois à quatre rotations journalières, contre une à deux pour le Capitaine Fracasse.

“ Nous avons employé certaines techniques du low cost mais sans rogner sur la qualité de la prestation. ”

## Pourquoi croyez-vous en ce segment ?

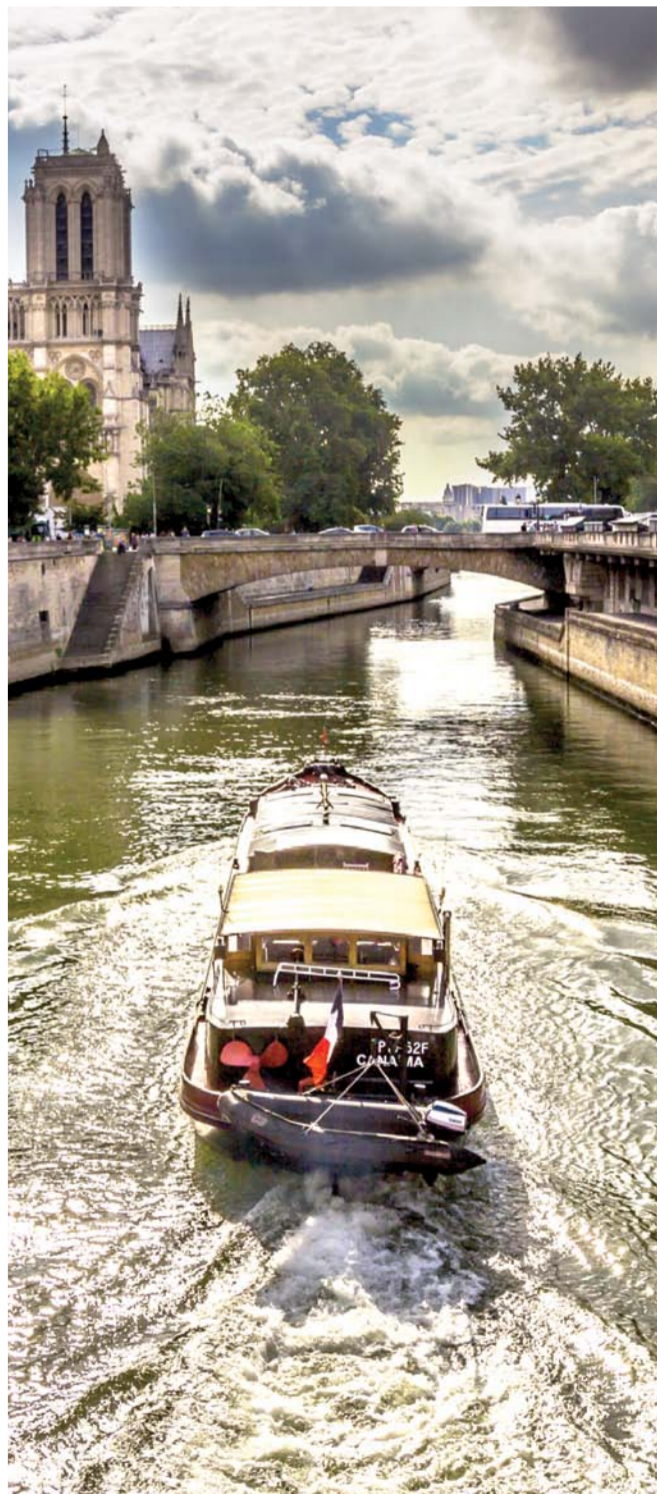
Les touristes ont beaucoup de choses à voir mais peu de temps, d'où le succès de ce format court. Un autre phénomène joue aussi : la réappropriation des berges de la Seine par les piétons parisiens. Le fleuve devient « un lieu de consommation courante », sur les quais ou à flot. Le dîner sur la Seine, autrefois réservé à des événements particuliers (mariages, naissances), devient aujourd'hui une véritable sortie, comme le restaurant.

## Quelle est votre position sur le marché, 5 ans après votre démarrage ?

Nous sommes d'ores et déjà le 3<sup>e</sup> opérateur de croisières sur la Seine, derrière Sodexo et la Compagnie des Bateaux Mouches. C'est d'autant plus notable que nous devons être conventionnés par Ports de Paris : une exigence élevée à l'entrée !

## Y-a-t-il encore un potentiel de développement sur votre marché ?

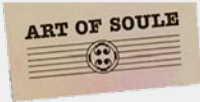
Avec 7,5 millions de passagers par an, le marché de la navigation sur la Seine est déjà mature et Paris est le premier port de tourisme au monde, loin devant Miami et Londres. Mais il y a toujours de nouveaux concepts à inventer. Nous allons ainsi proposer avec le « Bateau qui fume » un service original, inspiré des « food trucks ». Le bateau proposera une offre de restauration de type snacking, mais sera amarré à un emplacement différent chaque jour. Et dans le secteur des loisirs, bien d'autres offres restent à inventer.



## COUP DE CŒUR



Julien  
MAISONNAVE,  
Art of Soule



**Vendre l'espadrille « made in France » comme un produit de luxe ? Et pourquoi pas ? C'est le pari de la jeune entreprise Art of Soule.**

**Comment est née votre société ?**

En 2008, alors que j'attendais ma « green card » pour partir aux États-Unis, Mathieu Labat, un ami qui a travaillé dans la communication événementielle, m'a demandé de m'associer avec lui.

Partis avec 1 000 euros de capital, nous avons d'abord fondé notre business sur des licences, en apposant sur nos espadrilles des logos du Tour de France, du PSG, des All-Blacks...

**D'où est venue l'idée de commercialiser votre propre marque ?**

D'un partenaire italien. Nous avons eu progressivement les licences pour développer la marque « Art of Soule » à partir de 2011, avec un vrai succès à l'international. En 2013, le chiffre d'affaires a dépassé 700 000 euros (contre 30 000 euros en 2008) dont 80% à l'export. Nous sommes ainsi distribués au Japon par Isetan, un distributeur de mode très reconnu, et

nos produits partent aussi à Taiwan, à Hong Kong ou en Corée.

**Vous n'aviez jamais levé de fonds avant 2014. Pourquoi le faire maintenant ?**

Nous avons en effet récolté 300 000 euros début 2014 - 2 fois plus que prévu - via la plateforme de crowdfunding Happycapital et souhaitons aujourd'hui lever 4 à 5 millions d'euros dans les 24 mois à venir, cette fois auprès d'investisseurs institutionnels. Forts du succès de nos trois magasins (Biarritz, Bidart et San Sebastian), nous souhaitons en ouvrir une dizaine d'autres sur des marchés à fort potentiel : États-Unis, Afrique du Sud et Australie. Ce

choix de boutiques en propre est plus coûteux que des accords de distribution comme celui que nous offrait Bloomingdales outre-Atlantique. Mais il est essentiel pour conserver la maîtrise de notre marque et maintenir son positionnement haut-de-gamme.



## PAROLES D'EXPERTS



Pierre BONTE, Président du Groupe CET (photo) et Gilles ROGUET, expert en assurances et membre du comité de direction du groupe CET



**L'image de l'expert en assurances exerçant en indépendant est-elle toujours actuelle ?**

Il y a 30 ans, les cabinets d'expertise étaient de petites structures de moins de 10 personnes. Aujourd'hui, les vrais indépendants sont rares. Les regroupements dans le métier de l'assurance ont entraîné en parallèle un mouvement de concentration chez les experts. Les quatre ou cinq plus gros acteurs sont désormais des groupes de 1 000 à 1 500 salariés.

**Un expert en assurances, c'est quoi au juste ?**

Nous sommes à la fois les yeux et les oreilles des compagnies d'assurance,

mais aussi le contact direct avec les assurés sur le terrain. Nous devons en effet à la fois vérifier l'ampleur des dommages déclarés et écouter les assurés, particuliers ou entreprises, avant de proposer l'indemnité qu'ils pourront percevoir en fonction du contrat souscrit.

**Comment ce métier a-t-il évolué ces dernières années ?**

Les modes d'expertise ont évolué. Des dossiers simples, comme un dégât des eaux limité, sont traitables au téléphone. Mais les cas plus complexes - incendies, domaines très techniques, préjudices financiers - requièrent des compétences pointues, sans oublier

l'aspect relationnel, l'accompagnement des assurés.

D'autre part, les compagnies ont une demande accrue d'industrialisation. La plupart ont mis en place des systèmes de contrôle qualité, notamment pour prendre en compte des éléments comme le délai de réponse au client final. À côté de la qualité « mesurée » de la prestation, la qualité « perçue » par l'assuré est aussi une demande informelle mais importante des assureurs. C'est un élément décisif du business model du groupe CET, qui tient à conserver cette relation humaine et sa technicité.



AyacheSalama

David AYACHE  
Avocat aux Barreaux de Paris et de  
New York. Cabinet AyacheSalama

**L'obligation d'information préalable des salariés lors d'un projet de cession d'entreprise.**

A l'origine destinée à faciliter la reprise de PME par les salariés, la loi relative à l'Economie Sociale et Solidaire (JO du 01/08/2014), complexifie encore les opérations de cession d'entreprises.

Outre une information triennale et générale pour les salariés sur les possibilités de reprise, le cédant doit informer préalablement les salariés en

leur notifiant son projet de cession, afin de leur laisser l'opportunité de formuler une offre de reprise et ce, dans les cas suivants :

- projet de cession d'un fonds de commerce,
- cession d'une participation représentant plus de 50% des parts sociales (SARL),
- cession d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à la majorité du capital d'une société (SA ou SAS) soumise à l'obligation de mettre en place un comité d'entreprise et se trouvant dans la catégorie des PME au sens de l'article 51 de la loi n° 2008-773 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie.

Cette information doit être délivrée :

- au plus tard 2 mois avant la date de cession pour les entreprises de moins de 50 salariés,

- au plus tard parallèlement à la procédure d'information et de consultation des représentants du personnel dans les entreprises de plus de 50 salariés qui entrent dans la catégorie des PME.

Cette nouvelle obligation s'appliquera aux opérations conclues à partir du 1<sup>er</sup> novembre 2014 mais les modalités pratiques doivent encore être fixées par décret.

Ainsi, un certain nombre d'interrogations demeurent, notamment quant aux modalités et au contenu de l'information des salariés. Celle-ci doit, en tout état de cause, être effectuée par tout moyen de nature à rendre certaine la date de sa réception par les salariés. Pratiquement, des notifications individuelles aux salariés sont envisageables, mais une information collective semble également possible. En ce cas, une feuille de présence devra être signée par chaque salarié

(une notification individuelle devra être effectuée auprès des salariés absents).

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, la cession pourrait intervenir avant l'expiration du délai de 2 mois si chaque salarié a fait connaître au cédant sa décision de ne pas présenter d'offre. La procédure d'information doit, par ailleurs, être renouvelée si la cession intervient plus de 2 ans après l'expiration du délai d'information des salariés.

Si une offre est formulée, le cédant n'aura toutefois pas l'obligation de l'accepter et pourra choisir de réaliser l'opération initialement envisagée.

(1) La catégorie des PME est constituée par les entreprises qui, d'une part, disposent de moins de 250 salariés et, d'autre part, ont un CA annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

## LEÇONS DE TERRAIN

Votre avis nous est précieux pour améliorer encore cette lettre d'information. Et, à partir de votre expérience terrain comme de vos échanges entre dirigeants, n'hésitez pas à nous proposer des sujets pour

les prochains numéros ou apporter votre témoignage dans le cadre d'une interview. Pour cela, nous mettons à votre disposition une adresse mail dédiée : [contactsgcp@sgcib.com](mailto:contactsgcp@sgcib.com)



Société Générale  
Capital Partenaires  
MCIB / PAR  
Tours Société Générale  
17 cours Valmy  
75886 Paris Cedex 18  
France

Tél. : +33(0)1 42 13 72 14  
Fax : +33(0)1 42 14 88 53  
<http://capitalpartenaires.societegenerale.com/>