

PRIX DE L'AUDACE

GUILLAUME D'OCAGNE

REPRENEUR DE MENUISERIE C. DUBOIS

Montant à financer : 7 Meuros
 Apport personnel : 1,15 Meuros
 Dette d'acquisition : 5,7 Meuros
 Secteur d'activité : Menuiserie industrielle
 CA en 2015 : 21,5 Meuros (15 Meuros en 2010)
 Effectif : 145 en 2015 (99 en 2010)
 Implantation : Sepmes (37)
 Date de création : 1977
 Année de la reprise : juin 2010

UN BAC + 6 REPREND L'ENTREPRISE D'UN AUTODIDACTE

LES 7 PARTIS PRIS GAGNANTS DE GUILLAUME D'OCAGNE



Le moins que l'on puisse dire, c'est que Guillaume d'Ocagne n'a pas fait dans la simplicité : reprendre une entreprise valorisée 7 Meuros généralement destinée à des acheteurs industriels et qui plus est à un cédant autodidacte alors que lui serait plutôt du genre Bac + 6 ou 7 avec un diplôme

de Sciences Po suivi d'une maîtrise de droit des affaires. Et il a réussi à trouver la perle rare dans un rayon de 40 km autour de sa résidence principale, ce qui, chaque repreneur le sait bien, n'est jamais gagné ! Mais si son histoire tord le cou à pas mal d'idées reçues sur la reprise d'une entreprise par une personne physique, elle vient aussi apporter la preuve qu'on peut réussir à contre courant – le second œuvre du bâtiment n'a pas été une sine cure ces 5 dernières années – et dans un secteur traditionnel. Avec la menuiserie industrielle, on est bien loin du digital ! Retour sur les partis pris gagnants de ce repreneur hors norme qui ne fait rien comme tout le monde, mais qui, 5 ans après sa reprise, peut se prévaloir d'un bilan flatteur avec une croissance du chiffre d'affaires de 6 Meuros et 45 emplois créés. Qui dit mieux ?

CIBLER DES FONDATEURS QUI PARTENT À LA RETRAITE

Parmi les exigences de son cahier des charges, Guillaume d'Ocagne avait celle de cibler des entreprises ayant une âme, c'est à dire des « premières mains » encore dirigées par des fondateurs qui souhaitent vendre pour partir à la retraite. Etre le « fils spirituel » du ou des cédants était à ses yeux le contexte le plus favorable, d'une part pour espérer un prix plus doux, d'autre part pour pouvoir apporter des changements à des entreprises aux mains des mêmes dirigeants depuis souvent plus de 30 ans. Un double pari gagné, Guillaume d'Ocagne ayant racheté sur la base d'un prix « raisonnable » de 3,2 fois les résultats avec la perspective de métamorphoser la menuiserie familiale.

IDENTIFIER LES SEUILS D'INCOMPÉTENCE DES CÉDANTS

Ce qui pouvait apparaître comme une difficulté supplémentaire – reprendre l'entreprise d'un autodidacte avec un profil d'auditeur financier et d'ex-cadre de grand groupe – s'est en fait avéré la force de Guillaume d'Ocagne. Parfaitement conscient que son entreprise était arrivée au bout d'un cycle, le cédant « technicien » a vu dans le CV de son repreneur les compétences et expériences propres à faire franchir un palier à son entreprise.

ASSURER UNE TRANSMISSION EN DOUCEUR

Si Guillaume d'Ocagne avait le bon profil – commercial, gestionnaire – pour permettre à la menuiserie familiale d'écrire une nouvelle page de son histoire, encore lui fallait-il réussir la prise de possession de cette entreprise dirigée « à l'ancienne » par le couple de fondateurs. Une manœuvre délicate nécessitant du temps et du doigté pour ne pas braquer le personnel et faire perdre son âme à l'entreprise. Pour assurer cette « transmission en douceur » qui était la condition de sa réussite, Guillaume d'Ocagne va demander un accompagnement long au couple de cédants, un an à mi-temps pour Madame, et un an à quart de temps pour Georges Dubois, le fondateur. Une transmission progressive au cours de laquelle le nouveau maître des lieux sera très attentif à ne pas brusquer les choses et à conduire le changement de façon mesurée. Mission accomplie si l'on en juge par les relations amicales entre le repreneur et le couple de cédants sortie renforcées de cet épisode.

NE PAS S'INTERDIRE DES TAILLES D'ENTREPRISE RÉSERVÉES AUX INDUSTRIELS

Reprendre une entreprise réalisant 15 Meuros de chiffre d'affaires est souvent dissuasif pour une personne physique. Pas pour Guillaume d'Ocagne qui, fort d'un apport personnel dépassant le million d'euros, a fait son miel de cibles plus généralement réservées aux acheteurs industriels. Mais s'il chassait sur les plates-bandes de ces derniers, pas question pour autant de renoncer à la majorité du capital. C'est donc avec une majorité confortable (77%) et par le biais d'un montage LBO associant deux fonds d'investissement minoritaires (21%) qu'il va boucler sa reprise de Menuiserie G. Dubois.

RACHETER UNE ENTREPRISE PROFITABLE DANS UN SECTEUR EXPOSÉ À LA CRISE

Reprendre une entreprise dans un secteur qualifié de « sinistré » par certains pouvait apparaître comme présomptueux en 2010,

et la baisse de -3 à -5% enregistrée sur la période n'a pas donné tort aux oiseaux de mauvais augure. Toutefois, refusant la fatalité, Guillaume d'Ocagne a apporté la preuve que l'on pouvait tirer son épingle du jeu, y compris dans un secteur chahuté. Après avoir fait le dos rond au plus fort de la crise - son chiffre d'affaires est resté stationnaire en 2011, 2012 et 2013 - il enregistre un gain de 4 Meuros sur les deux derniers exercices.

ASSOCIER LES CADRES CLÉS AU CAPITAL ET MISER SUR LA PROMOTION INTERNE

Partant du principe que le « climat social et l'adhésion de tous les salariés est un facteur clé de réussite », le repreneur ne va perdre aucune occasion de motiver et de cimenter ses troupes. Et ce, d'autant qu'il arrive dans une entreprise gérée depuis 3 décennies dans un état d'esprit à la fois familial et un brin paternaliste... Il fait de la promotion interne l'un de ses chevaux de bataille et met le pied à l'étrier de 7 ouvriers qui graviront les échelons pour devenir successivement chefs de chantier, conducteurs de travaux et chargés d'affaires. Quant à sa garde rapprochée de 12 cadres clés, il saisit l'occasion du reclassement de la participation d'un de ses deux partenaires financiers pour leur ouvrir les portes du capital.

ACTIONNER LES RELAIS DE LA CROISSANCE EXTERNE ET DE L'EXPORT

Après avoir pris la mesure des chantiers qui l'attendaient durant les 3 premières années - extension de l'outil de production, achat de nouvelles machines, conquête de nouveaux clients importants, meilleure qualification du personnel - Guillaume d'Ocagne met aujourd'hui à profit la timide reprise du secteur du BTP pour accélérer. Présent sur ses premiers chantiers à l'export, il travaille à l'ouverture de nouvelles agences sur la façade Ouest (Bordeaux, Nantes, Orléans) et fonde de gros espoirs sur son rachat en janvier 2015 d'une menuiserie en région parisienne. Une première croissance externe qui lui ouvre le marché à fort potentiel de l'Ile de France et devrait lui apporter un CA complémentaire de 10 Meuros d'ici à 2020.

PARCOURS PRÉALABLE À LA REPRISE. MOTIVATIONS DU REPRENEUR

Après un parcours d'auditeur pour le compte de grands groupes (LVMH) et de Big Four (PWC, Arthur Andersen) et avoir été Dg du groupe Autodistribution, ce diplômé de Sciences Po se retrouve à la croisée des chemins en 2010. Agé alors de 45 ans, et mû par le souhait de devenir son propre patron, il se lance dans la recherche d'une entreprise à reprendre, mais avec des idées très arrêtées sur le profil de la cible.

LE CAHIER DES CHARGES DE LA CIBLE

Ses exigences sont de trouver dans un rayon de 40 km autour de sa résidence secondaire, de bénéficier d'un réel accompagnement de la part du cédant et d'acheter à un prix « raisonnable ». Selon ses propres termes, une entreprise réellement « transmissible » plus qu'une opération financière. Pour cela, il va concentrer ses recherches sur des cédants en âge de prendre leur retraite et à la recherche d'un « fils spirituel ».



LA REPRISE ET SON MONTAGE FINANCIER

Compte tenu de la belle rentabilité de l'entreprise, Guillaume d'Ocagne va réussir à emprunter 5,7 Meuros pour un apport en fonds propres limité à 1,5 Meuros. Un levier fort que l'on ne verrait plus aujourd'hui... Désireux d'être majoritaire au capital, le repreneur va investir 1,14 Meuros en échange d'une participation de 77%, ce qui représente un apport très significatif pour un repreneur personne physique, deux fonds se partageant 21% des parts en contrepartie d'un investissement de 312 Keuros.

LA RELATION AVEC LE CÉDANT ET SON ACCOMPAGNEMENT

« Excellente, avec la volonté de part et d'autre d'aboutir à une transmission en douceur, pour le bénéfice des salariés et des clients. Le cédant et son épouse, qui occupait le poste de Dg, se sont engagés sur un accompagnement d'un an. A quart de temps pour le premier et à mi-temps pour la seconde. Des liens amicaux se sont créés et presque 6 ans après la reprise, tout se passe au mieux entre nous. »

LE PLAN D'ACTIONS DU REPRENEUR DEPUIS SA REPRISE

- » mise en place d'un dispositif de traitement des dossiers d'appels d'offres et de suivi uniquement par web
- » conquête de nouveaux clients et premiers chantiers à l'export pour accompagner une chaîne de restaurants
- » création d'un site web et de plaquettes de la société en 2011, rafraîchis en 2015
- » extension des ateliers de 800 m² et rachat de machines pour 1 Meuros pour moderniser l'outil de production
- » promotion interne de 7 ouvriers passés chefs de chantier puis conducteurs de travaux et chargés d'affaires
- » participation au capital de 12 cadres clés

LE BILAN EN CHIFFRES ET LES PERSPECTIVES À 2 ANS

Un CA passé de 15 à 21 Meuros en l'espace de 6 ans et 45 nouveaux emplois créés dans le même temps à 145 salariés : on peut dire que depuis sa reprise Guillaume d'Ocagne n'a pas musardé en route ! Et ce d'autant que ces résultats sont à contre courant d'une conjoncture très morose sur les marchés du BTP, le secteur enregistrant -3 à -5% sur la période. 2015 a même permis à Menuiserie G.Dubois de concrétiser sa première opération de croissance externe avec le rachat d'une menuiserie en région parisienne. Une tête de pont stratégique pour se développer en Ile de France qui table sur 10 Meuros de CA et plus de 50 salariés à horizon 2020. Un développement spectaculaire qui, pour Guillaume d'Ocagne, est la conséquence d'une transmission réussie avec les cédants et de l'adhésion sans réserve de tous les salariés.