

Les enjeux d'une transmission réussie

Actionnaire majoritaire impliqué, Pragma s'engage aux côtés des cédants et des managers pour faire de la transmission d'entreprise une réussite. Car au-delà de l'opération financière, une cession, c'est la transmission d'un savoir-faire, d'une histoire, d'un ADN. Il faut conserver ce qui a fait le succès d'une entreprise tout en l'enrichissant de nouvelles visions, de nouvelles compétences, qui donnent un second souffle et font évoluer le projet d'entreprise.

Cette savante alchimie, Pragma a appris à la maîtriser grâce aux nombreuses opérations que nous avons réalisées, et dont certaines ont fait récemment l'actualité du Private Equity. Dans le cadre de Demeco ou de Texa, avec l'appui des fondateurs, Pragma a accompagné la montée en puissance des nouvelles équipes. Dans d'autres opérations, nous n'avons pas hésité à soutenir des managers dans des projets qui passaient par une transition plus marquée. En témoignent la construction de Sandaya, où à travers une stratégie de buy & build, le management du groupe a pris le relais des dirigeants des établissements rachetés, ou encore Propriétés Privées, dont nous avons récemment fait l'acquisition en MBI (cf l'interview ci-après).

Dans tous les cas, il y a deux éléments de la relation entre le fonds et le management qui conditionnent le succès : le partage d'objectifs clairs en amont de l'investissement, la transparence dans les échanges au cours de la vie du projet. Cette approche, c'est celle que nous adoptons, car nous sommes convaincus de sa pertinence.

L'équipe Pragma.



INVESTISSEMENTS PRAGMA III

Acquisition de Propriétés Privées



Pragma Capital a réalisé l'acquisition en MBI du groupe Propriétés Privées auprès de son fondateur Sylvain Casters et d'Initiative et Finance. Propriétés Privées est l'un des pionniers en France dans le secteur des réseaux de négociateurs immobiliers indépendants.

Créé en 2006, le groupe connaît une croissance particulièrement forte, grâce à un business model structurellement adapté au marché de l'intermédiation immobilière, un professionnalisme reconnu (à travers des efforts sur la formation des agents et l'adhésion à la FNAIM) et la recherche systématique de la satisfaction client.

Pragma Capital reprend 100% du capital aux côtés du management et de son nouveau président, Michel Le Bras, ancien cadre dirigeant de grands groupes français de services.

Fort de l'expérience de Pragma dans l'accompagnement des PME et de leurs dirigeants, Propriétés Privées va pouvoir accélérer significativement son développement. Le groupe, qui connaît une croissance supérieure à 30% sur l'exercice, ambitionne de se positionner comme une plateforme de consolidation du secteur et de diversification vers des métiers connexes.

“ Notre ambition est de créer avec Proprietes-privées.com un acteur incontournable des services immobiliers dématérialisés ”

Michel Le Bras
Président de Propriétés Privées

Acquisition de TVH Consulting



Le 29 septembre 2016, Pragma Capital a annoncé une prise de participation majoritaire dans TVH Consulting, société leader dans le développement et l'intégration de solutions ERP majeures. Informations à suivre dans notre prochain numéro



ACTUALITÉS DU PORTEFEUILLE

Cession de Sandaya



Le 19 mai 2016, Pragma Capital a cédé sa participation dans Sandaya aux équipes de management emmenées par François Georges et Xavier Guilbert, appuyées par un consortium d'investisseurs financiers porté par Apax Partners.

Sandaya est née en 2011 de l'intime conviction de Pragma et de ces deux managers de talent que le marché de l'hôtellerie de plein air vivait une véritable transformation et consolidation, à la faveur d'une professionnalisation croissante du secteur et de la montée en gamme générale des offres d'hébergement et de loisirs. Sandaya s'est construite autour du partage d'un projet très clairement identifié dès l'origine : 1) acquérir en série des campings (murs et fonds de commerce) de grande qualité pour devenir le pure player haut de gamme en France et en Espagne et 2) développer une marque et une stratégie commerciale puissante, entre autre digitale, afin de maîtriser la commercialisation en direct des sites. Le groupe, qui comporte désormais 11 sites acquis et intégrés au cours des 5 dernières années dispose de fondements solides sur lesquels François Georges et Xavier Guilbert vont capitaliser pour poursuivre avec leur nouvel actionnaire la stratégie de croissance externe qui a démontré sa pertinence avec Pragma.

Cession de Demeco



Le 21 juin 2016, Pragma a cédé le Groupe Demeco à un consortium d'investisseurs emmené par Siparex, accompagné par le management du groupe dont son fondateur Patrick Bornhauser.

Aux côtés de Pragma, le groupe, initialement très présent dans le déménagement de particuliers, a élargi sa stratégie de consolidation sectorielle en procédant à des acquisitions significatives dans le transfert administratif, secteur dont il est devenu le leader français. Toujours par croissance externe, le groupe a su également se diversifier dans des services à forte croissance (relocation), et prendre un pied significatif à l'international en rachetant en 2013 le premier réseau espagnol. Pionnier de la digitalisation du secteur, Demeco a lancé en 2015 la première place de marché dématérialisée dédiée au déménagement. Avec pas moins de 11 acquisitions réalisées avec Pragma, le groupe a doublé de taille. Face à la complexité croissante de son activité, la société a su se transformer et se structurer, à la faveur du recrutement et de la montée en puissance d'une équipe de cadres dirigeants qui assurent désormais le pilotage opérationnel du groupe aux côtés de Patrick Bornhauser.

Cession de Texa



Pragma a cédé le solde de sa participation dans Texa le 27 juillet 2016 à Naxicap au terme d'un processus concurrentiel mené par Natixis Partners.

Pragma Capital avait accompagné avec succès le développement du groupe d'expertise en assurance en tant qu'actionnaire de référence sur la période 2008-2012. En 2012, Pragma avait organisé, avec le fondateur de Texa, Christian de Belair, une cession majoritaire du groupe, désormais piloté par l'équipe de management. A cette occasion, Pragma avait souhaité conserver un intérêt minoritaire au côté d'Apax Partners, nouvel entrant, du fait du potentiel de développement additionnel de Texa, notamment en termes de consolidation sectorielle.

Depuis 2012, fort d'une transmission managériale réussie, Texa a poursuivi sa démarche de croissance externe et réalisé plusieurs acquisitions significatives et stratégiques : sur le segment de l'assurance construction avec l'acquisition de CLE et Eurisk d'une part, sur la réparation en nature avec GEOP d'autre part. Le chiffre d'affaire a ainsi crû de plus de 50% sur la période.



L'INTERVIEW

Regards croisés sur le Management Buy In par Sylvain Casters (Fondateur de Propriétés Privées) et Michel Le Bras (manager repreneur avec Pragma)



1) Comment envisagez-vous cette opération de transmission de Propriétés Privées, qu'est-ce qui vous a convaincu de sauter le pas ?

SYLVAIN CASTERS : Depuis l'origine de l'entreprise, le processus de cession faisait partie du schéma. Du fait d'une expérience personnelle, j'avais prévu et annoncé à mon entourage que je « prendrai le large » vers 55 ans afin de m'offrir et d'offrir à mon épouse du temps et des loisirs. Le moment était arrivé et, conseillé par Initiative et Finance, j'avais préparé l'entreprise à cela, notamment à travers le recrutement de Christine Cadrot en numéro 2.

Ce qui m'a convaincu de céder ? Tout d'abord une valorisation en phase avec les investissements réalisés et les performances atteintes. Et la difficulté grandissante d'assumer seul le développement – cette fameuse solitude du manager !

MICHEL LE BRAS : Avec Pragma, nous étions convaincus du potentiel du marché et de la qualité de l'entreprise. Compte tenu de la nature de l'activité, le seul risque que je voyais était celui d'une rupture trop importante avec le projet auquel les négociateurs avaient adhéré, et donc, un risque de départ.

2) Selon vous, quelle sont les clés du succès d'une transmission ?

SC : Un cédant qui ait envie de céder !... Une entreprise qui offre de belles possibilités de développement de manière à challenger le repreneur. Un acquéreur avec une vision et un projet réalistes. Une équipe en interne qui puisse absorber le délai de « formation – immersion » du repreneur. Une mise en état de l'entreprise en vue de la cession.

MLB : La nouvelle équipe (manager et actionnaire) doit s'inscrire dans la même vision du métier et de la relation avec les individus que le fondateur, et ce de façon sincère, sinon cela se ressent. En l'occurrence, nous étions complètement en phase avec Pragma sur la vision d'un réseau où l'humain compte et où la croissance doit être forte mais structurée et raisonnée pour être pérenne. Avec Sylvain, nous nous sommes attachés vis-à-vis des négociateurs à bien faire apparaître cette continuité.

L'autre point, c'est que nous avons eu la chance de trouver dans la société une très bonne équipe, efficace et structurée : une directrice impliquée et positive par rapport à la transition d'une part ; des managers à la fois jeunes et expérimentés car présents depuis la création de l'entreprise d'autre part.

3) Quels sont les éléments auxquels vous ne vous attendiez pas dans ce processus de transmission, qu'avez-vous retenu de cette expérience ?

SC : La rapidité avec laquelle l'équipe a adopté son nouveau « manager » : Michel s'est rapidement fait accepter. Et même la rapidité avec laquelle certains fondamentaux ou certaines façons de procéder sont remis en cause ou oubliés. Je retiens de cela que ce qui semble acquis ou accepté, ne l'est pas forcément et que rapidement les équipes peuvent s'affranchir des « contraintes ».

La nécessité d'avoir un n°2 qui soit impliqué, compétent et « combatif ». Je pense que le succès de cette transmission repose certes sur Michel, mais également et dans une grande mesure, sur Christine.

MLB : C'est difficile de succéder à un fondateur qui a marqué son entreprise. Il faut veiller à conserver l'héritage. A contrario, on peut repartir sur un nouveau projet, une nouvelle dynamique. La balance n'est pas simple à trouver. Heureusement, les projets permettent de se mettre en mouvement.

En fait il y a deux phases dans le processus de reprise: la phase d'analyse et la phase d'action. Dans la pratique, on se rend compte qu'il faut vite passer à la seconde alors qu'on n'a pas le sentiment d'avoir tout à fait finalisé la première. Les équipes sont en attente d'un mouvement. Dans l'absolu, les pas de temps sont plus courts dans une PME que dans un grand groupe, il faut prendre les décisions rapidement, trouver des solutions. Le temps de la réflexion est plus court.

4) Comment fonctionnez-vous aujourd'hui ? Comment voyez-vous l'avenir ?

SC : Une phase d'accompagnement était prévue contractuellement. Elle a pris initialement la forme de rencontres en commun avec les négociateurs. En interne et à l'égard des équipes, j'assume un rôle de « mémoire » et/ou de « sachant » sur des sujets courants (communication, juridique, informatique...)

Mon ressenti : heureux d'avoir transmis tout en étant frustré de ne plus piloter ! La sensation que Michel est un « boulimique » de projets. Il a une grande capacité à déléguer et orchestrer ; là où j'étais plus dans le contrôle et le faire. C'est certainement lui qui a raison !

Mes projets : Dans la pratique mon objectif est d'assurer l'accompagnement qui correspond le mieux aux attentes de Michel ! Puis commencer à prendre du temps pour moi et mon épouse.

MLB : Sur le plan du fonctionnement avec Sylvain, il faut arriver à prendre la relève tout en respectant sa façon de fonctionner, y compris dans les actions de management au quotidien. Cela se passe dans un climat très constructif. Nous allons continuer à travailler ensemble dans cette phase de transition, Sylvain se consacrant à des projets spécifiques de plus long terme.