

BPIFRANCE, PARTENAIRE HISTORIQUE D'ESARIS

*Entretien avec Jean-François Jounet, Responsable Conseil
Accompagnement Fusions Acquisitions, Réseau EST, chez Bpifrance,
et Bruno Russo, Président, Esaris Industries*



Bruno Russo

Accompagnée par Bpifrance, la société Esaris Industries est aujourd'hui en négociation avec plusieurs cibles pour sa quatrième opération de croissance externe en 10 ans.

Les origines de cette PME remontent à 1948 lorsque le grand-père de Bruno Russo décide de créer son entreprise. L'affaire familiale est poursuivie par ses deux enfants.

En 2007, Bruno Russo, le petit fils du fondateur, arrive au sein de l'entreprise à l'âge de 36 ans, après avoir travaillé pendant 14 ans au sein de groupes internationaux spécialisés dans les produits de grande consommation. Il décide de poursuivre le développement de la société non seule-

ment par voie de croissance organique mais aussi via les opérations de croissance externe.

En 2007, la société alsacienne – dont le nom historique est Fels - réalisait un chiffre d'affaires de 8 millions d'euros, contre 29 millions d'euros en 2016. « Cette croissance est due en grande partie aux acquisitions », estime le dirigeant qui a, par ailleurs, participé, lors de ses expériences précédentes, à plusieurs dossiers de croissance externe.

Après son arrivée aux commandes de l'entreprise, Fels a réalisé trois opérations de croissance externe. En 2007, le groupe a acquis la société Saumac qui fabrique une gamme de contacts électroniques pour le secteur aéronautique. Le

but de cette première acquisition était de renforcer sa position dans l'aéronautique et d'ajouter des compétences techniques.

En 2013, Esaris réalise sa deuxième opération de croissance externe en rachetant la société Thivend. « Historiquement, notre groupe est un fabricant de contacts électriques. Nous avons d'abord cherché à élargir notre présence sur ce marché de niche, c'est pourquoi nous avons racheté notre principal concurrent en France, Saumac. Thivend nous a permis d'ajouter une compétence technique à nos métiers d'origine. Cette entreprise s'appuie sur quatre domaines de compétences : le découpage, l'emboutissage, la tôlerie fine et l'assemblage », précise le dirigeant.

Lors du rachat de Thivend, Bpifrance est intervenue en financement, mais pas seulement.

« C'est via Bpifrance que nous avons pu trouver cette société », se souvient le dirigeant. « En 2013, Responsable Conseil Fusions et Acquisitions de Bpifrance Réseau EST m'avait parlé d'une entreprise à vendre en Rhône-Alpes, c'était Thivend ».

Lors de son rachat, Saumac réalisait un volume d'affaires de 2,8 millions d'euros, contre 6,2 millions d'euros actuellement. Quant à Thivend, l'entreprise réalisait un chiffre d'affaires de 13 millions d'euros lors de son acquisition. Elle prévoit un CA de 15 millions d'euros en 2017.

« Notre principe d'acquisition consiste à s'appuyer sur les équipes en place pour continuer le développement des entreprises. Ainsi, le gérant de Saumac est toujours directeur de site et nous accompagne sur de nombreux sujets. Lorsque nous avons acquis Thivend, l'ancien propriétaire – Pascal Thivend – avait mis en place une équipe performante qui continue à travailler avec nous », souligne Bruno Russo.

Une troisième opération de croissance externe a eu lieu en 2014 avec le rachat de la société First.

L'intégration de ces entreprises s'est déroulée de façon fluide « puisque le business plan prévu lors de l'acquisition a été bien suivi et respecté », note le dirigeant.

En 2016, le groupe a changé de nom pour devenir Esaris Industries qui compte aujourd'hui 4 sites de pro-

duction dont trois sont situés en France et un en Turquie.

« Esaris Industries est spécialisé dans les composants et sous-ensembles électro-mécaniques, principalement pour les secteurs ferroviaire, aéronautique, médical et du mobilier urbain. Notre groupe intervient également dans l'intégration de sous-ensembles que nos clients nous confient en plus de la fabrication des composants. La troisième activité d'Esaris est celle du rail électrique mobile », explique Bruno Russo. Parmi ses clients dans l'aéronautique figure Zodiac Aerospace. Dans le secteur ferroviaire, Esaris travaille avec SNCF, Alstom et l'allemand Schaltbau. Dans le domaine de la distribution électrique industrielle, ses clients sont Schneider Electric, Mersen ou encore General Electric. « 90% de nos clients sont de grands groupes internationaux », précise le PDG.

« Esaris est un groupe familial industriel indépendant que nous avons historiquement accompagné en financement et en innovation », commente Jean-François Jounet, Responsable Accompagnement Fusions Acquisitions chez Bpifrance, qui a intégré le pôle Conseil il y a deux ans, après 8 ans de fonctions commerciales entre l'IDF et l'Alsace.



Jean-François Jounet

La mission de conseil en Appui aux Fusions Acquisitions est de proposer à nos clients, PME et ETI, un service d'accompagnement amont, notamment lors des opérations de croissance externe.

Selon lui, « Esaris doit grandir en même temps que ses clients, suivre le développement et la croissance de ses donneurs d'ordres, afin de pouvoir leur proposer une solution globale ».

« En 2015-2016, nous sommes intervenus sur une nouvelle opération de screening. Partant des critères de recherche du client, nous avons interrogé le marché caché pour identifier des opportunités d'acquisitions. Une fois les cibles potentielles détectées, nous avons organisé des rendez-vous de mise en relation. Aujourd'hui, notre client est en pourparlers avec une demi-douzaine de cibles sélectionnées », explique Jean-François Jounet.

« A l'instar d'Esaris qui souhaite offrir une solution globale à ses clients, Bpifrance, souhaite proposer un panel d'accompagnement global à ses clients, PME et ETI, dans

le conseil, la formation et la mise en relation », souligne le responsable Conseil Accompagnement Fusions Acquisitions.

« La communauté Bpifrance Excellence regroupe plus de 2.000 membres. Son réseau est composé d'entreprises de toute taille et de tout secteur d'activité. Il a pour objet de favoriser la mise en relation et le partage d'expériences. C'est très enrichissant pour un chef d'entreprise qui se sent souvent seul. Il peut ainsi partager avec ses pairs son expérience sur un projet d'internationalisation, de croissance externe, de transformation digitale... Les chefs d'entreprise ont souvent les mêmes problématiques. La communauté Bpifrance Excellence leur offre la possibilité de témoigner et de bénéficier de l'expérience de leurs pairs... Nous organisons des rencontres au niveau national et régional. Bpifrance anime cette communauté par des newsletters, des formations en partenariat avec de grandes écoles... Le réseau Bpifrance Excellence met également à disposition

“La mission de Bpifrance consiste à aider les PME et ETI à se transformer et à croître...”

de ses membres des locaux à Paris afin qu'ils puissent organiser des réunions de travail au Hub », explique Jean-François Jounet.

Les critères pour devenir membre sont liés à la performance de l'entreprise.

« Les entreprises sont sélectionnées en fonction de leur potentiel de croissance et de leur santé financière. Ce sont nos chargés d'affaires en régions qui proposent les candidatures de leurs clients. Le but ? Aider ces entreprises à croître, à passer du stade PME à celui d'ETI. Les 3i, comme investissement, innovation et international, sont les piliers historiques de la maison », souligne notre interlocuteur. « Nous souhaitons accompagner de manière pérenne toutes les entreprises et notamment les PME industrielles familiales, comme Esaris, dont l'ambition consiste à doubler de taille d'ici 2020 en passant de 29 à 50 millions de chiffre d'affaires et de 200 à 400 salariés, avec également une démarche à l'international ... C'est une entreprise familiale et industrielle, qui innove, croît et investit ».

Selon Jean-François Jounet, « les opérations de croissance externe permettent à Esaris de franchir un cap en termes de chiffre d'affaires, d'acquérir de nouvelles compétences techniques et surtout de consolider sa présence aux côtés de ses clients. Dans sa politique de croissance externe, le dirigeant a besoin d'être accompagné pour passer d'une approche opportuniste à une approche structurée et régulière. La volonté de notre client consiste à être accompagné dans la durée par un partenaire qu'il estime être fi-

able et reconnu dans le milieu small et mid cap pour sa capacité d'identifier, de contacter et intéresser des cibles. C'est notre valeur ajoutée ».

« Aujourd'hui, nous souhaitons continuer de grandir en faisant acquisition de compétences complémentaires, toujours dans les métiers de la mécanique, pour élargir l'offre de produits que nous proposons à nos clients », confie Bruno Russo.

Actuellement, son groupe exporte 20% de son chiffre d'affaires, principalement en Europe mais aussi aux États-Unis et au Japon. « Selon notre business plan 2020, nous devons passer à 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, puis nous réfléchissons à l'implantation du groupe à l'étranger ».

Quant aux pays cibles, le groupe, originaire de Strasbourg, a une relation forte avec l'Allemagne où il est déjà très actif à l'export. « C'est un marché proche que nous connaissons bien. Par conséquent, c'est le premier marché que nous souhaitons cibler à l'international. Notre deuxième destination sont les États-Unis car ce pays a une industrie aéronautique importante », commente Bruno Russo.

Historiquement, Bpifrance et ses prédécesseurs (Oséo, Anvar,...) ont toujours accompagné son entreprise dans ses développements, notamment dans ses projets d'innovation. « Depuis plusieurs années, nous travaillons de façon encore plus étroite avec Bpifrance, notamment avec son pôle Accompagnement Fusions Acquisitions. Le nom de Bpifrance est un gage de sérieux. Bpifrance joue un rôle de « door opener » qui est extrêmement important », souligne le chef d'entreprise.

« La mission de Bpifrance consiste à aider les PME et ETI à se transformer et à croître à travers le financement, l'innovation, le développement international ou encore la transformation digitale. Notre rôle consiste à apporter du conseil, stratégique et opérationnel, pour aider les entreprises à passer ces seuils de croissance », ajoute Jean-François Jounet.

L'accompagnement à la croissance externe est un sujet de spécialistes. « Bpifrance, compte aujourd'hui 6 professionnels dédiés à cette activité. Ils sont répartis par réseau et réalisent 70 missions par an », précise notre interlocuteur, en charge du réseau Est qui comprend cinq anciennes régions : l'Alsace, la Lorraine, la Bourgogne, la Franche-Comté et la Champagne-Ardenne. Ses cinq collègues exercent le même métier au sein des réseaux Ile-de-France, Nord, Ouest, Sud et Sud-Est.

« Notre mission consiste à animer les directions régionales sur ces sujets, les sensibiliser, les accompagner afin qu'ils



Composants électromécaniques

puissent identifier les besoins des clients, non seulement sur les sujets de croissance externe mais aussi sur tout sujet d'accompagnement stratégique, opérationnel », explique Jean-François Jounet.

« Ainsi, au sein de Bpifrance, 14 autres professionnels s'occupent des sujets de transformation et réalisent près de 600 missions de conseil par an... Nous travaillons avec un réseau de consultants qui compte une centaine de professionnels maillés sur tout le territoire national qui sont choisis, homologués, formés, animés par Bpifrance pour proposer des modules de conseil adaptés. Ils interviennent notamment sur des sujets stratégiques, de performance opérationnelle, de transformation digitale... », note le Responsable Conseil Accompagnement Fusions Acquisitions.

En ce qui concerne la croissance externe, Bpifrance propose notamment aux entreprises de réaliser des missions de « screening ». « Sur le réseau Est, nous avons réalisé depuis deux ans une vingtaine de mandats dont 12 en 2016. La demande des clients est focalisée sur la recherche des cibles. Compte tenu de notre proximité avec nos clients, notre rôle consiste à interroger le marché caché... Nous faisons non seulement le travail de recherche mais aussi d'approche des cibles. C'est grâce à la neutralité de Bpifrance et à son réseau que nous arrivons à faciliter la mise en relation. En tant que banque, nous finançons les

projets en aval, mais au-delà des traditionnels financements, des aides à l'innovation, ou des interventions en fonds propres, l'accent de notre différenciation est clairement mis sur l'accompagnement. C'est notre valeur ajoutée. C'est important car le build-up, la croissance externe permettent aux entreprises d'aller plus vite, plus loin, plus fort, d'accéder à de nouveaux marchés, de nouvelles technologies, de nouveaux savoir-faire, de renforcer leur taille critique », souligne Jean-François Jounet.

« Les conseils « classiques » en fusions-acquisitions accompagnent l'opération sur tous les volets incluant les aspects financiers et juridiques. Cela n'est en aucun cas notre rôle. Nous intervenons en amont, pour aider le client à réfléchir à sa stratégie de build-up, à identifier les cibles et à les approcher. Nous n'intervenons pas dans la négociation et la valorisation. Ensuite, nous proposons nos services en aval, dès lors qu'il s'agit de financer l'opération. Nous ne sommes pas concurrents mais partenaires des établissements conseils avec qui nous collaborons », tient à préciser notre interlocuteur.

« Nous sommes des facilitateurs de mise en relation. Bpifrance aide le dirigeant à réfléchir à sa stratégie en amont, via des missions de conseil, puis intervient dans la recherche de cibles et la mise en relation... La neutralité qui est la nôtre permet d'ouvrir les portes plus facilement », conclut-il.