



mba capital

N°19 / Mai 2010

LETTRE CONFIDENTIELLE D'INFORMATION



2009 ET 2010 :

MBA CAPITAL

PLUS QUE JAMAIS
PRÉSENT ET ACTIF

MBA Capital

Sommaire N° 19 / Mai 2010

3 Edito

4 L'entreprise et son environnement

4 MBA Capital : Bilan 2009

5 La gestion du retournement :
un vrai métier !

6 L'actualité MBA Capital



EN BREF



M&A Europe à l'heure Suisse

Après Istanbul qui a accueilli en mai la première réunion biannuelle du réseau international de fusions-acquisitions M&A EUROPE, c'est à Zürich que fût organisé le meeting d'automne.

La principale place financière helvétique a accueilli du 12 au 14 novembre 2009 vingt deux sociétés de M&A représentant près de vingt pays. A cette occasion, le réseau international M&A EUROPE a invité de potentiels nouveaux membres venus d'Autriche, de Bulgarie, de Norvège, de Chine, d'Ukraine et de République Tchèque. En préambule à cette session de travail, Pablo Keller, l'actuel Président espagnol du réseau, a remis à chaque participant la synthèse d'un sondage sur la situation économique et le marché du M&A de chaque pays représenté. Ce travail a permis de constater de manière pratique le marasme dans le secteur des fusions-acquisitions dans l'ensemble des pays partenaires.

Une grande partie du temps de travail a été consacrée à la tenue de tables rondes d'échanges sur les opportunités d'opérations transfrontalières selon les secteurs d'activités économiques. Les principaux secteurs abordés ont été : les industries métallurgiques,

le transport et la logistique, les énergies fossiles et renouvelables et les services financiers.

De même, des ateliers de travail sur les pratiques du métier de conseil en opération de haut de bilan ont été animés par les membres organisateurs du meeting.

Enfin, l'assemblée a travaillé sur la bourse d'opportunités internes aux membres du réseau. Cette base de données est accessible aux seuls membres du réseau M&A EUROPE. Elle regroupe les mandats de cessions et d'acquisitions, de manière anonyme, des différentes sociétés de M&A adhérentes à notre réseau international, ainsi que les missions en projet ou prospects. Cette bourse compte à ce jour plus d'une centaine de missions et/ou prospects permettant ainsi de faire bénéficier aux clients, des sociétés conseils adhérentes, d'opportunités à l'international.

MBA CAPITAL était bien évidemment présent à cette réunion. La prochaine réunion du réseau aura lieu à Madrid en mai prochain.

Fabien LEBON - Jean-Noël COMBASSON

MBA CAPITAL - Lyon



Édito

par **Francis Arnaud**

Président de MBA Capital.

Il y a un an, nous avons transformé notre lettre d'informations : nouveau format, nouvelle présentation, contenu étoffé... Vous avez, semble-t-il, apprécié cette initiative.

Cette année, nous avons décidé de changer de logo pour affirmer le dynamisme et l'adaptation permanente de MBA Capital.

Il a été choisi sous l'apparence d'un « sceau », authentifiant la qualité de nos prestations, comme une « signature », alliant ainsi par ses couleurs la vivacité mais aussi la rigueur, symboles de nos activités.

Nos fidèles lecteurs connaissent nos métiers tels que la transmission d'entreprise, la fusion-acquisition, l'ingénierie financière, la levée de capitaux, l'évaluation... souvent rassemblés sous le vocable « Conseils en opérations de Haut de Bilan ».

Mais il nous est apparu utile, voire nécessaire de rappeler que nos cabinets ont développé au fil des années, un savoir-faire particulier dans le « Conseil en Retournement », adapté aux sociétés qui ont subi des difficultés conjoncturelles voire structurelles, et qui doivent assurer leur pérennité par des réorganisations économiques et financières.

Nous pensons, comme souligné dans l'article contenu dans ce numéro, que MBA Capital, par sa couverture nationale et sa présence au plus près des PME/PMI régionales, est à même d'apporter l'appui et la compétence nécessaires et attendus par nos partenaires dans cette période économique chahutée.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

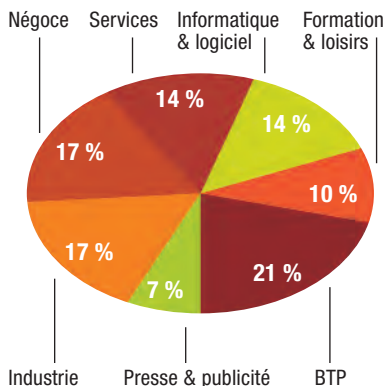
MBA Capital : bilan 2009

L'année 2009 s'est déroulée dans une conjoncture économique et financière dégradée.

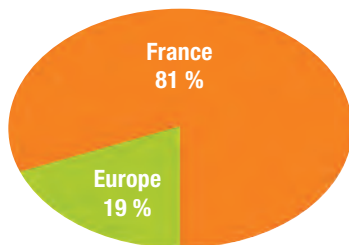
Malgré ce contexte, la mise en commun des compétences et des expertises spécifiques de chacun des 15 professionnels constituant notre équipe corrobore à nouveau la polyvalence et le savoir faire de MBA CAPITAL dans le domaine du haut de bilan.

En 2009, MBA CAPITAL a réalisé 29 opérations – dont 20 cessions, 6 acquisitions et 3 levées de fonds – pour une valeur transactionnelle de 70 millions d'euros :

Ventilation par secteur



Ventilation par zone géographique

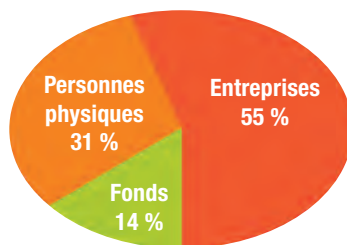


Les secteurs d'activités englobent par ailleurs des sous-secteurs très éclectiques.

A titre d'exemple, les opérations conseillées dans le secteur du BTP relèvent, entre autres, de créneaux tels que les maisons à ossature bois, les panneaux photovoltaïques ou le mobilier urbain. Il en est de même pour le secteur du négoce, qui agrège des activités traditionnelles à l'e business.

En 2009, nous avons à nouveau constaté la

Typologie des investisseurs



prédominance des opérateurs industriels au détriment des investisseurs personnes physiques, les premiers souhaitant conforter ou diversifier leurs positions, les seconds ayant plus de difficultés à lever les financements requis.

En termes de valorisations, l'érosion notée en 2008 s'est poursuivie, mais dans des proportions nettement moindres. Il est cependant difficile d'en retenir un multiple d'Ebit moyen, chaque entreprise étant « unique ». Enfin, les délais de réalisation des opérations se sont sensiblement allongés eu égard à la frilosité et à la méticulosité des contreparties. ■

Michel LE BLAY
MBA CAPITAL - Paris

Secteur d'activité	Nombre d'opérations	Dont transfrontalières
Btp	6	1
Industrie	5	1
Négoce	5	1
Services aux entreprises	4	–
Informatique & logiciels	4	–
Formation & loisirs	3	1
Presse & publicité	2	1
Total	29	5

> Dernière minute

« Avec 29 opérations menées et pour la troisième année consécutive, MBA Capital se classe au premier rang des cabinets de M&A par le nombre d'opérations réalisées au cours de l'année 2009, selon le classement Capital Finance (Avril 2010) »

La gestion du retournement, un vrai métier !

Les signaux reçus des marchés économiques au quatrième trimestre 2009 donnent quelques encouragements quant à un léger frémissement de l'activité nationale.

Mais ne nous leurrions pas : 2010 restera une année encore difficile pour nos entreprises. C'est là qu'intervient la notion de retournement. Mais, au fond, il y a deux retournements, si tout va bien...

Le premier est celui qui intervient au début de la crise; celui de la rentrée 2008 a été tout particulièrement brutal pour des pans entiers de l'économie.

Le second a été amorcé à partir de septembre 2009, mais de façon bien molle, et, à n'en pas douter, le premier trimestre 2010 ne confirmera pas une aussi vive reprise que celle enregistrée au cours du précédent.

Lors de ces deux phases de retournement, deux notions fondamentales doivent rester présentes à l'esprit de tout dirigeant :

- prévenir et ré-agir
- conserver un bon état d'esprit au sein de l'entreprise, car leurs forces vives sont souvent les femmes et les hommes qui en détiennent le savoir-faire.

Mais ici s'arrête la similitude car, si ces objectifs sont communs, les moyens pour les atteindre sont bien différents selon la phase – baissière ou haussière de l'activité. Dans la phase de décroissance, il faut ré-agir très vite, anticiper, analyser à froid, se forger sa propre conviction des mesures à mettre en place ; et, il ne suffit pas de vouloir, il faut le faire. A quel niveau dois-je évaluer ma future activité et ajuster en conséquence mes moyens de production ?

Comme tout choix, cela implique des renoncements.

Le conseil en restructuring est alors précieux car il a l'habitude des mesures nécessaires, il apporte une analyse froide de la réalité, il analyse la restructuration de façon dynamique et non figée, anticipant la spirale. Il connaît les produits à mettre en place. Il est l'aiguillon qui permet au dirigeant de passer du vouloir au faire.

Prévenir les difficultés, c'est souvent savoir analyser la trésorerie, le CA, la rentabilité et anticiper le marché.

A l'écoute donc, mais surtout réaliste et ne pas faire l'autruche, la tête enfouie dans le sable, optimisme subjectif. Traiter la difficulté, c'est réduire drastiquement le seuil de rentabilité, encore plus, toujours plus. Le traitement de ces difficultés passe par des tours de table amiables, un mandat ad hoc, une conciliation voire un traitement plus judiciaire dans le cadre de l'ouverture d'une procédure collective.

Il implique souvent une forte réduction de l'intérim, des charges et investissements non directement rentables à très court terme ou dont la rentabilité est incertaine ; et hélas s'accompagne aussi, souvent, de licenciements.

La construction d'un plan de redressement réaliste et plutôt pessimiste permettra de repartir plus vite. Plus la réaction sera forte et rapide, plus vite le second retournement sera sensible. Mais celui-ci n'est pas non plus sans embûches et ne pas l'anticiper ni le planifier serait une erreur.

Sur un plan social : expliquer comment, après une phase de licenciements et chômage technique, on passe à la modulation

du temps de travail et à l'annulation de congés... en quelques mois n'est pas chose aisée.

Sur le plan financier, il faut communiquer sur la reprise, expliquer la variation du BFR engendrée par celle-ci, remercier et réordonnancer; voire s'associer.

Le spécialiste du restructuring va là encore être précieux, à la fois par son aspect "miroir objectif" et par la connaissance qu'il a des produits à disposition du dirigeant : FDES, RTPME, OC+, fonds spécialisés en retournement, reverse factoring, etc...

L'imbrication mondiale des marchés économiques et la vitesse de communication de l'information sur les places financières tendent à la fois à réduire la durée des cycles économiques et à en amplifier leurs oscillations.

Les retournements de plus en plus violents se succèdent de façon plus rapprochée. A cette image, répondent de plus en plus vite les gouvernements par des panoplies de mesures de soutien qu'il faut connaître. Le restructuring est un métier chaud, qu'il faut savoir pratiquer de sang froid. ■

Paolo ZOPPI

MBA CAPITAL - Lyon

• Créateur valactif : spécialisé dans l'aide aux entreprises en difficultés.

• Ancien expert judiciaire.

• Membre fondateur
Prévention et retournement.

Rapprochement entre ACTUAL et LINKS CONSEIL

Le groupe d'intérim **ACTUAL**, animé par **Gérard et Samuel TUAL**, est situé en 13^e position sur le marché national des entreprises de travail temporaire.



Créé en 1991, passionné par le travail temporaire, le groupe ACTUAL est animé par Gérard et Samuel Tual.

Constitué par un passionné du travail temporaire, le groupe ACTUAL est animé par Gérard et Samuel Tual. Créé en 1991, passionné par le travail temporaire, le groupe ACTUAL est animé par Gérard et Samuel Tual. Son objectif est d'apporter une offre globale de solutions pour l'emploi :

Pour les salariés : des solutions tout au long de la vie professionnelle : intérim, CDI, portage, formation.

Pour les entreprises : des solutions ressources humaines orientées vers la performance et la flexibilité (travail temporaire, recrutement, prestations de services, externalisation, formation). Son réseau, composé d'une centaine d'agences d'emploi multi-spécialité, réparties sur le territoire national, intègre des savoir-faire dans les métiers de la métallurgie, du transport, du tertiaire, du médical, de l'agricole-vinicole, de l'insertion et dispose de sociétés de services dans les domaines du recrutement, des relations clients, du reclassement, de l'outplacement, du développement de carrières, de l'accueil, de l'événementiel et de la formation initiale.

Avec 300 collaborateurs, le groupe **ACTUAL** réalise un chiffre d'affaires de 175 millions d'euros et poursuit sa politique de développement avec des perspectives ambitieuses et reste à l'écoute de toute opportunité de croissance externe.



Le groupe spécialisé en portage salarial **LINKS CONSEIL**, créé en 1998 et dirigé par **Antoine CATTÀ**, se situe parmi les toutes premières sociétés françaises regroupant des consultants attirés par l'autonomie. Du portage salarial au portage commercial ou associé, du temps partagé à l'auto-entrepreneuriat, **LINKS CONSEIL** propose à chaque consultant les solutions adaptées à ses besoins.

Avec environ 1000 consultants assurant des prestations spécifiques en conseil, formation et service aux entreprises, **LINKS CONSEIL** réalise un chiffre d'affaires annuel supérieur à 25 millions d'euros.

Conseillé dans sa stratégie de croissance externe par **Patrick SACHER**, du cabinet **MBA CAPITAL - BAUX et SACHER CONSULTANTS** basé à Rennes, et devant l'évidente complémentarité des offres respectives, **Patrick SACHER** n'a pas eu



trop de difficultés à convaincre les dirigeants de confronter leurs projets d'entreprise et de rechercher un lien capitalistique et économique se traduisant par une participation significative du groupe **ACTUAL** dans le groupe **LINKS CONSEIL**.

Ce rapprochement a été d'autant facilité que le groupe **LINKS CONSEIL** était conseillé (levée de fonds dans le cadre d'un LBO) depuis plusieurs années par **Vincent JUGUET** dont le cabinet **VJ FINANCE** basé à Paris est aussi membre du réseau **MBA CAPITAL**. Le réseau **MBA CAPITAL**, composé de 10 cabinets en France et en Belgique et de nombreux correspondants dans le monde avec **M&A Europe**, démontre une nouvelle fois son efficacité au travers du savoir faire et des relations entre ses membres, permettant d'identifier les opérations potentielles et de créer le climat de confiance nécessaire à ce type de rapprochements. ■

Patrick Sacher
MBA CAPITAL - Rennes



Conseil des actionnaires de la Société



Le leader des Golfs Compacts Urbains (G.C.U.) en France. Lors de son rapprochement avec le groupe NGF « Les Nouveaux Golfs de France »



L'une des plus importantes chaînes de golfs en France

Un groupe d'investisseurs conduit par Xavier LEGRAND a acquis la totalité du capital de

DATAMATIQUE
Le spécialiste du vote

Société spécialisée sur le créneau du vote papier, électronique et internet

Le Blay & Associés

Ingénierie Financière

a conseillé le cédant.

Septembre 2009

Jean Didier ONILLON a acquis 100 % du capital de la société ETABLISSEMENT CHEVET.



La société CHEVET exerce l'activité de vente de fournitures générales industrielles, selleries, literies, bâches, ameublement.



BAUX et SACHER Consultants

a conseillé Mr CHEVET pour cette transaction.



Groupe CORALU

(Facades et Menuiserie)

a repris les actifs de la société



(Négoce de portes et fenêtres)

mba capital

MBA Capital - Lyon
a conseillé le repreneur.

MBA CAPITAL, c'est :

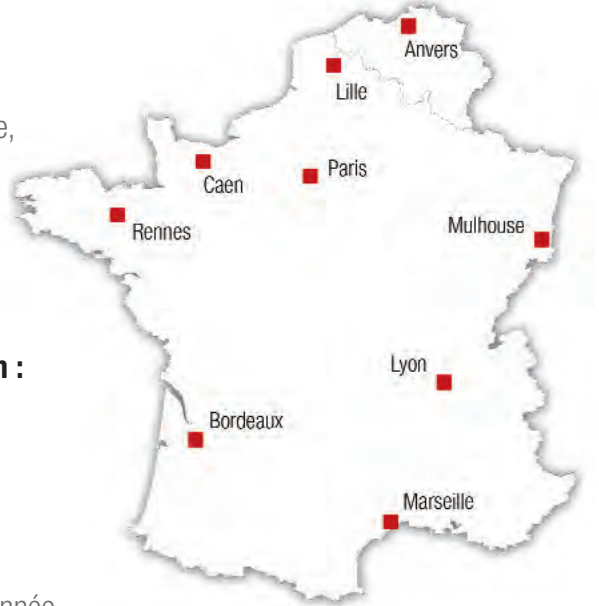
10 cabinets indépendants.

Présents à Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux, Caen, Lille, Mulhouse, Rennes et Anvers. Membres du réseau international M&A EUROPE implanté dans 25 pays européens, américains et asiatiques.

15 professionnels ayant chacun plus de 10 années d'expérience en fusion-acquisition :

- Cessions d'entreprises,
- Levées de fonds, montages LBO, LBI et OBO,
- Acquisitions et croissance externe,
- Retournement.

Plusieurs dizaines d'opérations conseillées chaque année.
Régulièrement classé par Capital Finance comme l'un des premiers réseaux actifs en rapprochement d'entreprises.



Gérant : Francis ARNAUD – Email : francis.arnaud@mbacapital.com

25 cours de Verdun – 33000 BORDEAUX

www.mbacapital.com

PARIS - 8 ^{ème}	VJ FINANCE Contact : Vincent JUGUET - Tél. : 01 53 53 67 61 - Email : vincent.juguet@mbacapital.fr
PARIS - 16 ^{ème}	LE BLAY & ASSOCIES Contact : Michel LE BLAY - Tél. : 01 45 77 34 64 - Email : michel.leblay@mbacapital.com
LYON	DM CONSEIL Contact : Paolo ZOPPI - Tél. : 04 72 86 09 09 - Email : paolo.zoppi@mbacapital.com
MARSEILLE	HBC Contact : Jean-François HUSSON - Tél. : 06 86 55 85 78 - Email : jean-francois.husson@mbacapital.com
BORDEAUX	ENTREPRISE ET PATRIMOINE Contact : Isabelle ARNAUD-DESPREAUX Tél. : 05 56 79 24 24 - Email : isabelle.arnaud-despreaux@mbacapital.com
CAEN	CFEI Contact : Philippe BROTONS - Tél. : 02 31 86 03 30 - Email : philippe.brotons@mbacapital
LILLE	FINANCIERE FAIDHERBE Contact : Florent CHARLET - Tél. : 03 20 15 97 97 - Email : florent.charlet@mbacapital.com
MULHOUSE	DMG CONSEIL ET INVESTISSEMENT Contact : Dominique GOZLAN - Tél. : 03 89 42 68 50 - Email : dominique.gozlan@mbacapital.com
RENNES	BAUX & SACHER CONSULTANTS Contact : Patrick SACHER - Tél. : 02 99 85 94 94 - Email : patrick.sacher@mbacapital.com
BELGIQUE / BERCHEM-ANVERS	VANDECRUYS NV Contact : Ward VANDECRUYS - Tél. : 32 (0)3 384 09 37 - Email : vandecruys@mbacapital.com