

Gérard Mura -SAFE (AFE) - Président actionnaire

FL Finance & Développement a assisté Gérard Mura et Pierre Prudhon - respectivement Président du Directoire et Directeur Général - dans la reprise en LBO secondaire d'AFE. Cette opération conduite en moins de 7 mois a permis de démontrer la pertinence d'un conseil financier au côté des managers. Le cédant a réalisé sa sortie dans les conditions recherchées dès le début des discussions et les managers ont trouvé avec SAGARD un fonds accompagnant une nouvelle phase de développement et d'internationalisation du groupe. Au total, ce sont plus de 40 cadres qui participent à cette opération. Gérard Mura et Pierre Prudhon ainsi que Chris Spencer de SAGARD et Marc Genot, Président du Conseil de Surveillance de SAFE ont bien voulu nous livrer leurs impressions à chaud.

FL News : Marc Genot, vous étiez actionnaire d'AFE depuis l'origine et vous restez présent en tant que Président du Conseil de Surveillance, pourquoi ?

Marc Genot : SAFE est un « premier mondial » qui n'est en fait pas encore complètement un opérateur mondial. Nous ne croyons pas à la mondialisation uniquement par la délocalisation ; elle doit être complétée par le développement de technologies de pointes qui permettent d'assurer un leadership en toutes circonstances. En tant qu'actionnaire de référence, SAGARD soutient cette stratégie et nous en donne les moyens. Je continue logiquement d'accompagner un groupe et une stratégie en lesquels je crois.

FL News : Gérard Mura, vous avez fait appel à FL Finance & Développement pour vous assister dans cette opération, alors même que vous aviez déjà l'expérience des LBO, pourquoi ?

Gérard Mura : Chez SAFE, nous fonctionnons en équipes réduites, complémentaires et réactives ; pour une opération de ce type, il manquait dans notre pool de compétences un point de vue difficile à formaliser : ayant à la fois la connaissance du milieu des fonds et une compétence dans le montage, le financement et la tactique à mener vis-à-vis d'intervenants ayant des objectifs différents. Nous avons voulu compléter notre « brain trust » habituel avec Luc Farriaux pour pouvoir apprécier tous les aspects avec une équipe qui reste petite et soudée. A vrai dire, lors de la première opération en 1999, nous avons déjà envisagé de nous faire accompagner mais n'avions pas trouvé alors d'offre de service qui nous correspondait.

« une compétence dans le financement et la tactique... »

FL News : Pierre Prudhon, que vous a apporté cette assistance ?

Pierre Prudhon : Nous étions dans un contexte spécifique de délai très serré et avons pris l'engagement vis-à-vis de nos actionnaires de n'engager que des démarches ciblées, et effectivement, nous n'avons été mis en contact qu'avec un nombre réduit d'investisseurs qui se sont révélés être chacun de vrais candidats à notre opération. Nous sommes une équipe réduite et nous avons particulièrement apprécié de travailler avec un interlocuteur unique, disponible à chaque fois que nous avons besoin d'un conseil ou d'un regard neutre sur la situation et qui synthétisait les approches de financements structurés et d'appréciation juste d'opérations de fusions et acquisitions dans un contexte de Private Equity.

FL News : Gérard Mura, que reprenez-vous de cette expérience ?

Gérard Mura : Compte-tenu des contraintes, notamment de délai, fixées par les anciens actionnaires, nous ne pouvions pas réussir sans cette organisation. A chaque étape clef, c'est la capacité d'imagination du « brain trust » qui a permis de passer les obstacles rapidement. Nous avons ainsi pu garder le rythme pour supprimer les temps morts et inciter tous les intervenants à formaliser plus rapidement leur position sur les points clefs. Nous avons pu travailler très vite avec une grande disponibilité de chacun et une réactivité énorme. Dans ce type d'opération, il y a un aspect « aventure » qui ne permet pas de tout prévoir et qui nécessite de pouvoir réagir vite ; disposer d'un miroir

externe pour analyser nos options et les contraintes de nos partenaires nous a permis de garder rapidité et réactivité et de maintenir un esprit « guerre de mouvement ».

FL News :Chris Spencer, comment avez-vous vécu les discussions avec Messieurs Mura et Prudhon ?

Chris Spencer : La première présentation que nous avons eue a fait ressortir deux points fondamentaux : une excellente équipe de management et des perspectives de développement importantes. A toutes les étapes ultérieures, depuis le rendez-vous de prise de contact avec le management jusqu'au closing, cela s'est toujours confirmé de manière linéaire et continue. Avec quatre branches, dont une qui ne correspondait pas à nos critères, ce n'était pas une opération facile à appréhender ; nous avons apprécié que l'équipe de management se soit organisée pour chercher à comprendre notre point de vue et nos souhaits et proposer rapidement des solutions constructives. Ceci nous a permis d'aboutir rapidement.