



Comment l'Ex-Dg de Poclain s'est des charnières industrielles créé

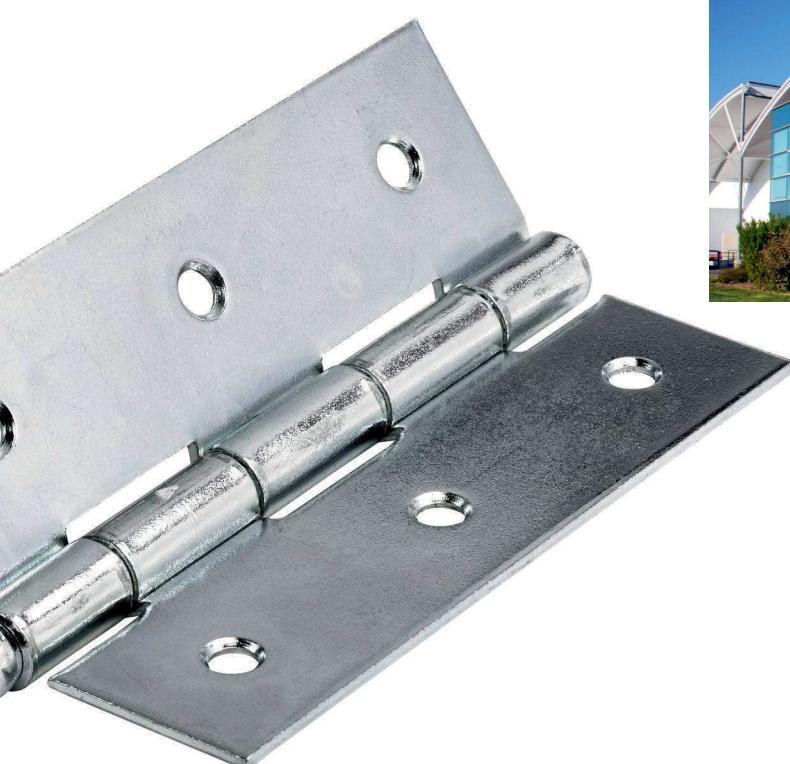
L'histoire est peu banale. Arrivé dans le groupe familial Poclain il y a plus de 20 ans et dans le fauteuil de numéro 2 du groupe trois ans plus tôt, Guillaume Bataille semblait avoir une vie professionnelle toute tracée. Si ce n'est une profonde divergence de vue avec son président de frère quant à la stratégie à suivre. La famille et les affaires ne font pas forcément toujours bon ménage... Tirant les enseignements d'une gouvernance devenue impossible, il a préféré démissionner pour voler de ses propres ailes. Et en l'espace de 20 jours, épaulé par le fonds Picardie Investissement, il a réussi le tour de force de reprendre une autre affaire familiale créée 179 ans plus tôt par son arrière grand-père et devenue en l'espace de 6 générations l'un des premiers fabricants français de charnières industrielles. Retour sur les coulisses d'une transmission familiale bien verrouillée !

Dossier réalisé par Marc Chamorel

Lorsqu'il se retrouve à la rue en octobre 2018 après avoir coupé les ponts avec un groupe dans lequel il a passé 22 ans et dont il a gravi tous les échelons jusqu'à en devenir Dg, Guillaume Bataille n'a plus rien. Si ce n'est un solide pedigree de dirigeant développeur qui lui a permis de faire passer le groupe familial de 90 à 400 Meuros de CA en 20 ans et la volonté de se réinventer un avenir professionnel. Sur les trois options qui s'offrent à ce cadre dirigeant bien né – rempiler comme Dg salarié d'un groupe, intégrer la banque d'affaires ou reprendre une entreprise – c'est sans équivoque la dernière solution qui a sa préférence et va rapidement s'imposer. Grâce, il faut bien

le dire, à un petit coup de pouce du destin. Informé que le groupe Pinet dirigé par son cousin Richard était à vendre depuis 2 ans, Guillaume Bataille se décide à l'appeler le 8 février pour lui faire savoir qu'il avait retrouvé sa liberté et était prêt à se mettre sur les rangs de la reprise de l'affaire créée par aïeul.

Après tout, de l'hydraulique aux systèmes de verrouillage à usage industriel, il n'y a qu'un pas. Sauf que le process de transmission de l'affaire familiale est déjà bien avancé et que le dirigeant en place a déjà reçu 3 offres de reprise de la part d'acheteurs industriels de premier plan... Qu'à cela ne tienne, aucune exclusivité n'a encore été octroyée par le cédant, et s'il souhaite se positionner, l'ex-spécialiste des équipements de levage a 20 jours pour remettre une offre



offert le champion français par son arrière grand père !

ferme. Trois semaines de tous les dangers qui vont décider du sort professionnel de notre jeune quinqua. Rapidement convaincu qu'il est en capacité de faire franchir un vrai palier au groupe industriel de la Somme, en actionnant notamment les leviers de la croissance externe et du développement à l'export qu'il maîtrise bien, Guillaume Bataille va se donner les moyens de faire la différence pendant la négociation en s'entourant de deux professionnels aguerris, le fonds d'investissement Picardie Investissement représentés par Gil Forteguerre et Nicolas Blanquet et le conseil en cession acquisition Linkers.

Un dispositif dont le mérite sera de lui éviter d'être en relation frontale avec la famille actionnaire dans les discussions sensibles sur la valorisation de la cible et les points durs de la garantie d'actif et de passif. Si ses états de service à la tête d'un groupe industriel de premier plan et le soutien d'un investisseur en capital de proximité reconnu ont évidemment contribué à rassurer les cédants tant au plan du management que de la solidité financière du montage de reprise, ces derniers ont aussi vu dans le scénario proposé par Guillaume Bataille une solution de continuité parfaitement en phase avec les valeurs qui ont été les leurs pendant 6 générations. Transmettre au profit du représentant de la 7ème génération présente à l'évidence moins de risques et de menaces que s'adosser à un

groupe industriel étranger d'un milliard de dollars ! Et ce ne sont pas les salariés du groupe Pinet qui s'en plaindront, unanimes à plébisciter la transmission au profit de l'ex-N°2 du groupe Poclain. Et à écouter le repreneur dont les deux fils sont en train de faire leurs armes dans l'industrie, tout laisse à penser que l'entreprise fêtera son bicentenaire dans un peu plus de 20 ans avec l'arrivée aux commandes d'une ... 8ème génération !

“ J'ai eu 20 jours pour remettre une offre ferme ! ”

Guillaume Bataille, repreneur du Groupe Pinet



HAUT DE BILAN

A LA UNE

GUILLAUME BATAILLE, REPRENEUR DU GROUPE PINET

Pourquoi avoir quitté le groupe familial Poclain dont vous étiez Dg depuis 3 ans ?

Ma vie professionnelle semblait en effet toute tracée. Entré dans le groupe en 1997, j'en avais gravi tous les échelons jusqu'à devenir Dg il y a 3 ans. Mais travailler en binôme avec son frère (ce dernier est président du groupe, NDLR) n'est pas simple, voire très compliqué. Les conditions d'une bonne gouvernance n'étant pas réunies à mes yeux, et la dualité à la tête de l'entreprise étant préjudiciable au bien commun, j'en ai tiré les conséquences en démissionnant de mes fonctions en octobre 2018.

Dans quel état d'esprit êtes-vous à ce moment-là et quel âge avez-vous ?

J'ai 51 ans et je n'avais rien prévu le jour où je suis parti. Parmi les options qui s'offrent à moi, je vais rapidement privilégier la reprise d'une entreprise car je suis un développeur et un meneur d'hommes. Je savais que le groupe Pinet était à vendre aussi et le 8 février j'ai appelé mon cousin pour lui dire que j'étais intéressé pour reprendre le groupe. Le processus de vente était déjà bien engagé mais pas bloqué, le cédant ayant déjà reçu trois lettres d'intention mais n'ayant encore concédé aucune exclusivité. J'ai eu 20 jours pour remettre une offre ferme.

Comment vous organisez-vous pour mener la négociation ?

Je ne voulais surtout pas négocier les points sensibles en direct, car il était essentiel de ne pas abîmer la relation avec le cédant qui se trouvait être mon cousin par ailleurs. Désireux par ailleurs d'associer un partenaire financier à un projet de reprise qui passait par des croissances externes à venir, je me suis rapproché du fonds Picardie Investissement dirigé par Gil Forteguerre. Nous avons passé 4 heures ensemble et l'équipe a tout de suite adhéré à ma feuille de route.

Comment vous êtes-vous réparti les rôles avec vos conseils ?

Le fonds s'est occupé de la partie financière, Linkers a fixé les conditions de la négociation et nous savions que nous avions 20 jours pour remettre une offre ferme. La VDD réalisée par Mazars nous a aidés à y voir plus clair, je me suis attelé personnellement à l'audit commercial et nous avons fait mener un audit industriel par un cabinet spécialisé. S'agissant de l'audit social, j'ai demandé à rencontrer les 3 cadres clés de l'entreprise car il était essentiel d'obtenir leur adhésion. J'ai indiqué ce qu'allait être mon rôle à leur côté et le courant est tout de suite bien passé. Je leur ai proposé la possibilité de les associer au capital à des conditions préférentielles. Enfin, nous nous sommes assurés du soutien d'une banque pour financer toute la dette senior. Ayant la volonté de mener des croissances externes, je voulais un montage de reprise peu tendu.

Il y avait d'autres prétendants, notamment des acheteurs industriels de poids. Quels ont été vos arguments pour faire la différence auprès du cédant ?

Il y avait en effet trois groupes acquéreurs dont un groupe américain qui pesait un milliard de dollars. En valorisation, on était dans le même



ordre de grandeur. J'ai un profil de manager développeur, attesté par la croissance du groupe Poclain qui est passé de 90 à 400 Meuros de chiffre d'affaires au cours des 20 dernières années. J'ai fait valoir auprès du cédant que j'avais le bon profil pour faire changer de taille le groupe familial. 20 Meuros dans un marché de plus d'un milliard d'euro laissent de belles perspectives de croissance. Je n'ai ni les réflexes ni le savoir faire pour piloter une petite PME. C'est pourquoi j'ai tout de suite indiqué que notre feuille de route passerait par une croissance accélérée et volontariste à la faveur de croissances externes ciblées et d'un développement agressif à l'export, l'un de mes domaines de prédilection chez Poclain. L'objectif est d'atteindre les 100 Meuros de CA d'ici à 2025.

Comment allez-vous vous organiser pour mener à bien cette stratégie de croissance externe ?

Je veux devenir en 6 mois un sachant dans le secteur de la charnière industrielle, comme je l'étais devenu dans l'hydraulique. Quand on veut changer de taille en rachetant des acteurs de son métier, il y a deux conditions à réunir. Il faut bien sûr pouvoir apprécier les complémentarités offertes par les cibles que nous allons approcher, mais il faut aussi que la société pivot à partir de laquelle on va mener ces acquisitions successives ait la maturité nécessaire au plan de sa gestion et de son organisation, ce qui est le cas de Pinet. Le programme des prochains mois va consister pour moi à rencontrer les acteurs de cette industrie, petits et grands, à connaître leurs équipes, leurs positionnements respectifs et leur culture d'entreprise. Et bien entendu, Philippe Delecourt et son équipe, en raison de leur ADN build-up, ont vocation à m'épauler dans l'approche de ces cibles potentielles, en Europe comme aux Etats-Unis. Notre secteur d'activité est en voie de concentration, avec beaucoup de petits acteurs réalisant quelques millions d'euros de chiffre d'affaires, et se prête donc bien à la mise en œuvre d'une stratégie de consolidation par acquisitions successives.

Philippe Delecourt, Linkers

« Dans cette transmission, aucun scénario n'a été écarté »

Conseil des cédants, le cabinet parisien Linkers avait pour lui sa culture de l'entreprise familiale et patrimoniale qui est sa marque de fabrique. Et aujourd'hui, son ADN de cabinet familial des stratégies de build-up en fait un conseil éclairé du groupe acquéreur dans la mise en œuvre de sa stratégie de croissance externe. Guillaume Bataille sait qu'avec l'équipe menée par Philippe Delecourt et Giuseppe Sangiovanni, il peut compter sur un allié de poids pour identifier et approcher de nouvelles cibles, tant en Europe qu'aux Etats-Unis.

Dans cette transaction motivée par le départ à la retraite du dirigeant, rien ne laissait présager une telle issue. Au départ, quel scénario avait la préférence de Richard Pinet ?



Le groupe Pinet, en raison de ses excellents fondamentaux et de sa très belle rentabilité, est la cible idéale capable de susciter la convoitise de n'importe quel profil d'acquéreur. Mais si au final le cédant a eu l'embarras du choix avec de très nombreuses marques d'intérêt, au départ il pensait transmettre l'entreprise au sein de la famille Pinet. Ce premier schéma n'ayant pas abouti, la famille actionnaire a eu ensuite l'idée de conserver le capital et de recruter un manager extérieur. Ce qu'elle a fait. Mais sa réflexion a encore évolué et le scénario de la cession à un tiers a fait son chemin. C'est à ce moment-là que nous avons été retenu pour piloter la transaction en raison de notre culture de l'entreprise familiale et industrielle.

Quels sont les profils d'acquéreurs qui ont été privilégiés dans un premier temps ?

Compte tenu de son positionnement et de sa rentabilité, le groupe Pinet a reçu de nombreuses marques d'intérêt et des offres de la part d'acheteurs industriels, français, anglais et américain. Lorsque Guillaume Bataille, dont nous avions suivi le parcours à la tête du groupe Poclain, a fait acte de candidature, je l'ai assuré qu'il peut en faire un conseil éclairé.

Il n'est jamais évident pour un repreneur personne physique de tirer son épingle du jeu face à des acheteurs industriels, surtout quand ces derniers pèsent un milliard de dollars. Outre le pedigree irréprochable de Guillaume Bataille connu de tous, quels étaient ses autres

atouts pour faire la différence ?

Il y en avait au moins deux. D'une part le soutien immédiat de Picardie Investissement qui a contribué à crédibiliser le projet porté par Guillaume Bataille. Avec une feuille de route qui ambitionne de quintupler de taille en moins de 5 ans, la présence d'un actionnaire financier habitué à financer ses stratégies de build-up était évidemment un passage obligé. Le second point qui a eu son importance aux yeux des cédants, c'est le sort réservé aux hommes clés de l'entreprise et notamment au Dg recruté avec la perspective de succéder à Richard Pinet. Le fait que le courant soit tout de suite bien passé entre les deux hommes et que le repreneur ait souhaité constituer un binôme avec une répartition claire des rôles – la présidence pour le repreneur, la direction générale pour son bras droit - a été très bien perçu par l'ensemble des parties prenantes, cédant, actionnaire financier et banquier prêteur. L'assurance de conserver à l'entreprise son nom et son identité, et l'ambition du repreneur de propulser la petite entreprise familiale dans la cour des grands ont fait le reste.

Reste maintenant au nouvel attelage à réussir le changement de taille annoncé. De quelle façon votre cabinet va-t-il aider le nouveau repreneur ?

Linkers s'est fait une spécialité de l'accompagnement de stratégies de croissance externe dans les services comme dans l'industrie. Nous aurons la chance d'accompagner un dirigeant rompu à l'exercice, puisque Guillaume Bataille a mené de nombreuses acquisitions et intégrations pour le compte du groupe Poclain. Il est aujourd'hui en veille active sur son nouveau marché pour identifier et rencontrer des acteurs susceptibles de rejoindre le groupe Pinet. Maintenant que notre mission auprès de la famille Pinet s'est achevée, nous n'aurons aucun conflit d'intérêt à mettre au service de la société Pinet tout notre savoir-faire dans l'analyse et l'approche de ces cibles potentielles, en France, en Europe et aux Etats-Unis.

Propos recueillis par MC



HAUT DE BILAN
A LA UNE

Comment avez-vous été accueilli par les salariés du groupe ?

On peut imaginer que votre profil faisait moins peur qu'un grand groupe industriel anglais ou américain... Il est certain que le personnel comme l'encadrement ont été rassurés par mon arrivée, synonyme de continuité d'une culture industrielle. Avec un profil comme le mien, pas de risque de délocalisation de l'outil industriel, les salariés ont été rassurés sur le fait que nous allions continuer à investir dans les usines. Mais cette continuité n'empêche pas une certaine conduite du changement. J'ai une petite génération d'écart avec mon prédécesseur et ce rajeunissement s'accompagnera d'un style de management plus direct.

Vous avez encore 15 ans de vie professionnelle devant vous. Vous voyez-vous un jour transmettre le groupe Pinet à vos enfants ?

J'ai en effet deux fils ingénieurs de 27 et 21 ans qui pourraient un jour me succéder. Je les encourage à faire des choix professionnels au niveau de leurs stages ou premiers emplois qui soient compatibles avec la reprise d'une entreprise industrielle. Ainsi, mon plus jeune fils qui est entré à l'école des Arts et Métiers fera son premier stage au sein d'un certain groupe Pinet !... Mais qu'ils ne se croient pas trop vite arrivés. Ce n'est que la première pierre d'un parcours initiatique auquel je n'ai pas échappé chez Poelain et qui doit durer entre 5 et 10 ans.

Propos recueillis par MC.

“ L'objectif est d'atteindre les 100 Meuros de CA d'ici à 2025 ”

Guillaume Bataille accélère les croissances externes ciblées

