

Les sociétés suisses plus focalisées

CROSS. La société zurichoise de capital-investissement optimise son portefeuille après la reprise d'une division du groupe Bühler.

Après avoir travaillé ensemble dans le domaine du conseil aux petites et moyennes entreprises (PME), Markus Reich (R) et Michael Petersen (P) se sont forgé une réputation enviable au fil des sept ans passés à développer les affaires suisses de l'emblématique groupe britannique de capital-investissement (private equity) 3i. Ce qui les a incités en 2008 à établir à Zurich leur propre société de capital-investissement: Cross. Afin de se focaliser davantage sur le financement des PME en Suisse et dans les pays environnants. Depuis sa création, Cross a investi dans quatre sociétés dont trois encore en portefeuille: Spirella, Bühler Thermal Processes et Micromacinazone. Cette année, Schwab Verkehrstechnik a été cédé avec succès à un groupe industriel français. Cross se concentre exclusivement sur le règlement des successions d'entreprises, familiales ou pour des divisions de grands groupes («carve-out»). Entretien à Zurich.



MARKUS REICH & MICHAEL PETERSEN. Associés dirigeants de Cross

Qu'est-ce qui a changé sur le marché ces dernières années?

M.R. Par rapport à la situation prévalant il y a une dizaine d'années, les entreprises championnes dans leurs domaines en Suisse, ces entreprises familiales, sont encore davantage focalisées sur des segments spécifiques du marché (niches). Et dans le cadre de ces segments, fortement focalisées sur leur savoir-faire, avec ses composantes soft. Bühler en est je crois un excellent exemple avec quelque 60 ingénieurs en Suisse orientale qui construisent des équipements de haut niveau et leaders au plan mondial, très bien positionnés et très rentables aussi. Au point de pouvoir externaliser la production. Par exemple le segment très étroit, mais très focalisé, de la production de bouteilles. Idem pour Schwab, actif sur un segment très spécifique de produits importants pour la sécurité du matériel roulant. Micromacinazone aussi dans la chaîne logistique pharmaceutique.

Quel est le profil de vos investisseurs?

M.P. Ils sont très marqués par l'esprit d'entreprendre, des family offices aussi qui mettent des fonds à disposition pour le règlement de successions d'entreprises familiales.

Les banques s'intéressent aussi au marché des successions?

M.P. Les banques ont plutôt intérêt à se procurer des mandats de conseils dans le cadre de telles successions. Notre intérêt se concentre sur le financement d'entreprises cheffes de files et bien gérées pour les soutenir sur la voie d'une croissance rentable. Il y a une certaine concurrence, y compris avec d'autres acteurs. Des family offices font aussi leur entrée dans le financement des successions d'entreprises, mais plutôt au gré des opportunités que de manière systématique.

Selon quel schéma fonctionnent les financements de Cross?

M.R. Nos fonds, fermés, sont constitués pour 10 ou 12 ans sur

la base de capitaux mis à disposition par des investisseurs fermement engagés durant cette période. A l'échéance, le fonds doit donc être liquidé par la vente des actifs.

M.P. Soit actuellement un fonds de quelque 100 millions de francs mis à notre disposition pour le financement de successions. Avec de très bons résultats jusqu'ici. Dans le cadre de participations majoritaires assorties pour nous d'une présence dans le conseil d'administration de la société qui nous confère un rôle de chef de file. Avec l'idée d'amener l'entreprise à son prochain stade de développement en cinq à sept ans. Le prochain fonds entamera sa phase d'investissement l'an prochain.

Quels sont les facteurs de succès des investissements?

M.R. Nous appliquons quatre critères d'investissements. Premièrement la société est active dans un secteur promis à la croissance. En deuxième lieu elle doit se distinguer par des avantages compétitifs sur son segment d'activités. De plus l'équipe de direction doit être animée par une approche entrepreneuriale et être intéressée à soutenir le développement de l'entreprise par le biais de l'acquisition. Quatrième critère: une situation profitable et planifiable au niveau des cash-flows.

M.P. Autrement dit nous n'investissons pas dans des cas de restructurations. Mais dans des optimisations visant une croissance profitable. En recherchant la participation de l'équipe de direction, et non pas son remplacement. R. Car en règle générale, dans les entreprises familiales, les équipes de direction n'ont pas de participation dans l'entreprise. Et le fait de prendre une participation tend à modifier les comportements des managers. Ils se demandent: avons-nous vraiment besoin de tel ou tel investissement?

Comment décririez-vous le marché actuel?

M.R. Celui-ci recèle de belles opportunités. Ces deux à trois dernières années, cependant, ces opportunités étaient difficiles à évaluer directement compte tenu des perspectives d'affaires de nombre de sociétés, tributaires de la parité franc/euro d'une part. Et des turbulences induites sur le marché suisse par la crise financière. Reste que la plus grande part de ces entreprises sont ressorties renforcées de ces deux vagues. A la

faveur d'une bonne discipline de coûts et de produits constamment améliorés. Ces difficultés se sont donc entretemps résorbées.

Vous avez réalisé en juin dernier une transaction majeure avec le groupe saint-gallois Bühler, l'un des leaders mondiaux dans le domaine du génie des procédés, des installations industrielles et des services, en particulier pour l'industrie alimentaire?

M.P. En effet. L'une des entreprises familiales les plus prestigieuses du pays, le groupe Bühler détenait une filiale qui, au fil des années, a gagné en importance sans être en accord avec le reste ou le cœur de métier du groupe: Bühler Thermal Processes, soit une société d'ingénierie centrée sur les équipements de grandes dimensions pour la fabrication de granulés en PET utilisés pour la production des bouteilles. Des équipements exclusivement centrés sur la production de granulés qui servent donc à la fabrication de bouteilles ou d'emballages alimentaires. La société contrôle une part de près de 80% de son marché. Une société d'ingénierie dans la mesure où elle sous-traite à des entreprises partenaires dans le monde entier la fabrication même des équipements. C'est d'ailleurs là un facteur qui nous tient particulièrement à cœur, car en soi le secteur des machines ou équipements recèle un certain risque de concentration: un gros projet de plusieurs dizaines de millions peut-être signé ou différé. Le groupe Bühler a estimé qu'il était temps de se concentrer de manière prioritaire et intégrale sur la fabrication de machines et équipements pour le secteur de l'alimentation et de ses ingrédients, sans oublier la fabrication de matériaux avancés.

Quels ont été les facteurs décisifs?

M.P. Pour le groupe Bühler, il était très important de privilégier un partenaire qui reprenne l'entreprise mais qui surtout puisse assurer de manière durable son indépendance. Il ne s'agit donc en l'occurrence pas du règlement de la succession d'une entreprise familiale mais d'une division. Reste que Bühler est une entreprise familiale et pour celle-ci il était important que le nouveau propriétaire puisse présenter une solution viable pour préserver les avancées enregistrées par cette division ainsi que son savoir-faire. Nous avons commencé à travailler depuis trois mois et sommes

très enthousiastes. L'entreprise fonctionne bien.

M.R. Nous proposons par exemple aux éventuelles familles cédantes la possibilité, en cas d'intérêt, de conserver une participation minoritaire. C'est une voie qui a été choisie par le vendeur de notre participation dans la société tessinoise Micromacinazone mais aussi dans le cas de Schwab Verkehrstechnik. Bühler a aussi choisi de réinvestir. Les actionnaires familiaux restent d'ailleurs représentés au conseil d'administration.

A ce stade, avez-vous déjà une idée du type d'exit privilégié?

M.P. Nous investissons sur un horizon de 4 à 7 ans. A ce stade cela ne fait pas tellement sens de penser déjà à la vente. Nous savons qu'au moment approprié, l'intérêt va se manifester pour l'entreprise.

L'IPO reste-il envisagé comme une sortie intéressante?

M.P. Les IPO sont devenues actuellement un peu plus attractifs. Mais les sociétés que nous contrôlons sont presque trop petites pour un IPO. D'un point de vue historique nous avions, chez 3i, porté en Bourse des sociétés telles que Goldbach Media.

Quel est l'impact du faible nombre de IPO en Suisse?

M.R. Cela ne joue aucun rôle. Nous avons vendu en mai notre première entreprise, soit la société schaffhouseoise Schwab Verkehrstechnik, une entreprise fascinante, avec un historique et une position sur le marché extraordinaires, mais il n'a jamais été question de l'introduire en Bourse. D'autant que nous avons été mis en relation avec un acquéreur potentiel disposé à aider l'entreprise à franchir une nouvelle étape de son développement, en l'occurrence l'expansion en Asie.

Lorsque nous entrons dans le capital d'une entreprise, c'est sur la base d'une vision industrielle. Et dans le cas de Schwab, nous avons réalisé tout ce que nous étions en mesure de faire, triplé le bénéfice, professionnalisé le groupe en l'espace de quatre ans et demi. La société produit des dispositifs d'amortissement et de couplage pour les véhicules ferroviaires. Un marché en croissance de 5-6% pour les cinq à dix prochaines années en Europe. Mais il fallait envisager une expansion sur les marchés émergents tels que la Chine, l'Inde ou le Brésil, où d'importants investissements sont prévus dans les infrastructures dans les prochaines années. Or la société était trop petite pour poursuivre ce développement par ses propres moyens. Car dans ce domaine, il ne suffit pas de vendre les produits mais d'assurer sur place des prestations de maintenance indispensables. Il était donc devenu temps pour nous de chercher pour cette société un groupe en mesure de l'amener vers de nouveaux débouchés. Et nous l'avons trouvée: le groupe français Faiveley Transport, coté en Bourse, très fort en Asie, en Inde et au Brésil. Et dont le chiffre d'affaires s'élève à quelque deux milliards d'euros. Une opération qui lui permet de faire son entrée dans les dispositifs de

couplage et d'amortissement. Et qui permet à Schwab de diffuser relativement rapidement ses produits par le biais des canaux de distribution de Faiveley. Le site de Schaffhouse se trouve en outre renforcé puisqu'il devient le centre de compétences de Faiveley pour les amortisseurs. Non seulement la transaction a été pour nous excellente d'un point de vue financier, mais aussi pour la société qui peut ainsi poursuivre son développement international.

De plus en plus d'entreprises doivent franchir ce jalon de l'internationalisation et trouver des partenaires à cet effet?

M.P. Je considère que franchir un tel pas directement depuis la Suisse, sans partenaire, serait difficile. Autre participation dans Micromacinazone SA, près de Pontresa au Tessin. La société est leader européen dans la réduction des particules des principes actifs pharmaceutiques. Ces derniers doivent en effet pouvoir être dosés avec précision dans les médicaments pour obtenir l'efficacité optimale du médicament. Selon une technologie cheffe de file en Europe avec trois centres de production au Tessin.

Depuis quand vous êtes-vous propriétaire de Spirella?

M.P. Nous avons repris le groupe en 2010 de son précédent propriétaire, le groupe allemand Leifheit qui l'avait racheté au fondateur dans les années 80. Leifheit est en quelque sorte le pendant de Spirella en Allemagne pour les accessoires de cuisines ou de ménage. Spirella dans la salle de bains et Leifheit plutôt dans la cuisine. Spirella bénéficie d'une haute notoriété et recèle un immense potentiel que nous optimisons depuis près de trois ans. Nous en sommes très contents. Spirella réalise plus des deux tiers de son chiffre d'affaires dans la zone euro. Avec la direction, nous avons donc dû convenir de mesures pour compenser l'effet négatif du développement du taux de change ces dernières années. Récemment nous avons ouvert le premier magasin «outlet» en Argovie, un point de vente pilote qui répond pleinement à nos attentes. D'autres ouvertures sont prévues ainsi que des canaux e-commerce. Enfin des implantations sont envisagées dans de nouveaux pays ou en cours actuellement en Pologne.

Pour une gamme de produits qui peut être notablement étendue?

M.P. La notoriété de Spirella ce sont les rideaux et barres de douches, un segment stable mais qui ne recèle pas de croissance. Cette dernière provient des accessoires pour salles de bains où la marque se signale par son design en particulier, avec deux collections par année. Un segment très profitable. Alors que le marché des parois transparentes pour cabines de douches est lui plutôt dominé par des asiatiques. Spirella réalise actuellement un chiffre d'affaires de plus de 60 millions de francs et se caractérise par une grande notoriété et par sa stabilité.

INTERVIEW: PIOTR KACZOR

GOLDBACH GROUP: dépréciations à hauteur de 20 millions

Goldbach Group va procéder à des correctifs de valeur pour une valeur de 20 millions de francs. Le groupe zurichois actif dans la commercialisation de publicité explique sa décision par le développement des activités en Europe de l'Est et de celles de moteurs de recherche. Ces dépréciations auront un impact sur le résultat, qui ressortira en négatif, averti hier la société de Küsnacht (ZH). Elles ne devraient en revanche pas influencer la politique de dividende. Lors de sa dernière séance, le conseil d'administration de Goldbach s'est décidé pour des dépréciations de goodwill sur des sociétés situées en Europe de l'Est, en Pologne et en Roumanie. La décision a pour but de créer les conditions favorables à une flexibilité opérationnelle élevée, a précisé la société. – (ats)

SSR: recrutement du CFO de BKW Energie

Beat Grossenbacher, âgé de 53 ans, est le nouveau chef des finances de la SSR. Il succède à Daniel Jorio, sur le point de prendre sa retraite. Actuellement, M. Grossenbacher est responsable des finances du groupe BKW Energie. Le conseil d'administration l'a nommé sur proposition du directeur général Roger de Weck, a communiqué la SSR hier. En sa qualité de directeur des finances, Beat Grossenbacher deviendra également membre du comité de direction SSR. Le passage de témoin se fera d'ici au 1^{er} juillet 2014. – (ats)

LA POSTE: Franz Huber confirmé à la tête du Réseau postal

Franz Huber, 62 ans, devient le nouveau responsable de l'unité du groupe Réseau postal et vente de La Poste. Il en assurait la direction ad intérim depuis le départ de Patrick Salamin en juillet, a indiqué La Poste hier. Franz Huber est entré à la direction de l'unité du groupe en 1999 et a activement participé à son développement ces dernières années. Son prédécesseur Patrick Salamin avait démissionné en juillet dernier, après six ans et demi passés à la tête du réseau de vente, pour «divergences de vues» avec la direction de La Poste. – (ats)

TAXES À ZURICH: Swiss fait recours au TAF

Swiss et d'autres compagnies du même groupe aérien Lufthansa contestent devant le Tribunal administratif fédéral (TAF) les nouvelles taxes de l'aéroport de Zurich. Elles font recours contre leur homologation par l'Office fédéral de l'aviation civile (OFAC). «Nous ne le faisons pas avec plaisir», a déclaré hier à la presse Harry Hohmeister, directeur de Swiss. Mais «un recours est nécessaire afin que la compétitivité du secteur aérien en Suisse soit garantie et afin que nous puissions faire valoir notre prétention à une répartition harmonieuse des charges du secteur aéronautique». D'après les estimations de l'International Air Transport Association (IATA), reprises par Swiss, les taxes décidées par l'aéroport de Zurich représentent un surcoût de 115 millions de francs pour la période 2014-2017. «C'est un montant inacceptable», selon Harry Hohmeister. – (ats)