

**Séminaire Aventures  
industrielles**

*organisé avec le soutien de l'UIMM et de  
La Fabrique de l'industrie et grâce aux  
parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
EADS  
EDF  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
MINES ParisTech  
Ministère de l'Économie,  
de l'Industrie et du Numérique,  
direction générale des entreprises  
NEOMA Business School  
Obifive Hr Valley<sup>2</sup>  
OCP SA  
Orange  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
SNCF  
Thales  
Total  
UIMM  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> mars 2015)

**DE L'ART DE GÉRER SES INVESTISSEURS  
FINANCIERS  
L'AVENTURE DE LA BUVETTE**

par

**Jean-Philippe BOUSQUET**  
Président La Buvette SAS

Séance du 18 novembre 2014  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Garantir un bon approvisionnement en eau tout au long de la saison de pâturage est primordial pour le bien-être et les performances des animaux d'élevage. Depuis plusieurs décennies, la société La Buvette conçoit des abreuvoirs adaptés aux élevages intensifs quel que soit le climat. Elle détient 60 % du marché français et réalise désormais l'essentiel de sa croissance à l'international, à commencer par l'Allemagne. La transmission de l'entreprise s'est faite par le biais de plusieurs LBO successifs. Grâce à la bonne santé de l'entreprise, y compris pendant la période difficile de la crise de la vache folle, les investisseurs ont pu être mis en concurrence. De leur côté, les actionnaires sortants ont eu la sagesse de ne pas survaloriser la société de façon à ne pas trop l'endetter, ce qui a fait de ces LBO de véritables leviers de développement pour l'entreprise. Elle doit maintenant choisir entre deux stratégies, élargir sa gamme ou rester sur le même segment et partir à la conquête du monde.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de Jean-Philippe BOUSQUET**

L'entreprise que je préside a été fondée par la famille Gustin en 1852, dans les Ardennes. Au départ, il s'agissait d'une ardoisière et elle portait le nom de la famille. Rapidement, elle s'est réorientée vers la fonderie et le matériel agricole. Elle a pris le nom de La Buvette après la deuxième guerre mondiale.

### **L'abreuvement des animaux**

La fabrication d'abreuvoirs pour animaux a démarré dans les années 1920, de façon très marginale. La société Gustin fabriquait de petits bols en fonte essentiellement destinés aux chevaux de l'armée. À cette époque, les animaux domestiques allaient boire à la mare, au ruisseau, ou encore dans des bacs que l'on se contentait de remplir une ou deux fois par jour. C'est avec l'arrivée de l'adduction d'eau dans les campagnes françaises, à partir des années 1950 et 1960, que la vente d'abreuvoirs a commencé à se développer fortement.

Dans les années 1970, les difficultés se sont accumulées dans le secteur de la fonderie. Jean-Pierre Gustin, qui venait de prendre la direction de l'entreprise, a pressenti le potentiel de la fabrication d'abreuvoirs et a investi ses économies dans le rachat de cette activité, dont il a fait une société indépendante. Quelques années plus tard, la société mère était liquidée. Sans l'initiative de Jean-Pierre Gustin, l'entreprise n'existerait plus aujourd'hui.

Dans les années 1980, la fabrication d'abreuvoirs a connu un nouveau développement grâce à la transformation du mode d'élevage des bovins. Traditionnellement, les animaux étaient à l'attache dans les étables, dans une ambiance assez confinée et chaude. Avec la généralisation de la stabulation libre, les bâtiments sont devenus beaucoup plus ouverts et aérés, avec un inconvénient : en hiver, l'eau pouvait désormais y geler, ce qui empêchait les animaux de boire. Nous avons alors lancé une gamme très innovante, composée de matériels isothermes et d'abreuvoirs équipés de résistances électriques de 24 volts, permettant de tiédir l'eau en toute sécurité.

Un autre moteur de développement a été la restructuration des exploitations agricoles, dont le nombre ne cesse de diminuer en France comme en Allemagne. Lorsqu'un éleveur prend sa retraite, c'est souvent un voisin qui rachète l'exploitation. En général, il en profite pour construire un nouveau bâtiment plus grand, afin de pouvoir accueillir l'ensemble du troupeau, et à l'écart des habitations, de façon à réduire les nuisances sonores et olfactives. La plupart du temps, il renouvelle également les équipements tels que les abreuvoirs.

### **Une entreprise innovante**

Le succès de l'entreprise repose, pour une grande part, sur sa capacité à innover pour répondre aux besoins des éleveurs. Notre catalogue comprend plus de 350 produits et accessoires, et nous consacrons 5,5 % de notre chiffre d'affaires à la recherche et développement (R&D).

#### *Le rotomoulage*

Dans les années 1980, le besoin s'est fait sentir de fabriquer de grosses cuves fermées. Il paraissait trop compliqué ou trop coûteux de les réaliser en fonderie ou en tôlerie. Un designer nous a parlé du rotomoulage, une technique employée aux États-Unis consistant à verser dans un moule en tôle ou en aluminium une poudre de polyéthylène mélangée avec un pigment, puis à placer le moule dans un four : la chaleur fait fondre le plastique et le moule est animé de mouvements de rotation produisant un phénomène de nappage.

Nous avons commencé par acheter à des sous-traitants des produits réalisés selon cette technique, puis, très vite, nous avons compris qu'elle représentait un fort potentiel pour notre entreprise et nous avons créé notre propre filiale, la société Rotoplus. Grâce à notre outil de rotomoulage, nous fabriquons non seulement des cuves mais aussi des abris à veaux, des auges, des chariots à aliments, etc. Nous produisons également des réservoirs pour la SNCF ou encore des cuves de micro-stations d'épuration pour les habitations.

#### *Des solutions pour toutes les situations*

Nos abreuvoirs peuvent être remplis à l'aide d'une citerne ou être connectés à l'adduction d'eau. Ils peuvent aussi être équipés d'un panneau solaire et d'une batterie pour alimenter une pompe qui remplit le bac à partir d'un puits ou d'une rivière. La pompe peut également être actionnée par les animaux eux-mêmes. Nous proposons des solutions pour tous les cas de figure.

#### *L'étude du comportement animal*

Nous attachons beaucoup d'importance à l'étude du comportement animal, qui nous permet d'améliorer la conception des produits et leur implantation dans les bâtiments d'élevage. Dans les troupeaux de vaches, par exemple, il existe des dominantes et des dominées. Une vache dominante a tendance à se positionner devant l'abreuvoir de telle manière qu'elle empêche les autres d'y accéder. Ces dernières doivent attendre qu'elle ait terminé pour s'approcher, ce qui leur laisse moins de temps pour boire et limite leur production de lait. Il faut donc veiller à aménager un accès aux abreuvoirs suffisamment large pour que l'un des animaux ne puisse pas bloquer le passage des autres.

#### *Des équipements faciles à nettoyer*

Nous cherchons également à faciliter le nettoyage des matériels pour faire gagner du temps aux éleveurs. Le nettoyage est indispensable car une eau souillée peut avoir un impact négatif sur la santé des animaux, mais les éleveurs ayant des exploitations de plus en plus grandes et des emplois du temps de plus en plus chargés, il ne faut pas que cette tâche leur prenne trop de temps.

### **Un marché national, européen et mondial**

Nous réalisons 67 % de notre chiffre d'affaires en France et notre part de marché y est supérieure à 60 %. Le développement de notre activité se fait essentiellement à travers les exportations.

Dans l'Union européenne, notre part de marché est de 30 %. Le siège de l'entreprise se trouve à Charleville-Mézières, ce qui nous place à équidistance entre Toulouse et Berlin, et nous a aidés à exporter vers le Benelux, l'Allemagne, la Suisse, l'Autriche. Nos solutions d'abreuvoirs antigel sont particulièrement appréciées dans les pays scandinaves. Nous sommes également présents au Royaume-Uni, en Espagne et au Portugal.

Notre premier marché étranger est l'Allemagne, où nous détenons 10 % des parts. Nous sommes en train d'intensifier notre présence commerciale dans ce pays et nous envisageons d'y créer une filiale, éventuellement en rachetant une entreprise locale. Notre premier concurrent est une PME familiale allemande, d'une taille équivalente à celle de La Buvette, dont la position sur le marché allemand est à peu près symétrique à la nôtre en France.

Le potentiel commercial de nos produits est très lié au caractère intensif des exploitations. L'élevage intensif est pratiqué essentiellement en Europe, en Afrique du Nord, en Amérique du Nord et, de plus en plus, en Asie. Nous vendons nos produits depuis très longtemps au Japon. Nous avons démarré en Chine il y a six ans, essentiellement sur le marché de l'élevage laitier. Les habitudes alimentaires des Chinois sont en train de changer et la consommation de lait augmente fortement dans ce pays. Comme la Chine est pauvre en terres agricoles, on voit se multiplier des élevages très intensifs, de plusieurs milliers de vaches, essentiellement dans le nord du pays, où il peut faire jusqu'à -30°C en hiver. Dans ce contexte, nos produits et notre expérience sont très

appréciés. Nous avons commencé par exporter quelques containers d'abreuvoirs et nous étendons peu à peu notre gamme.

En Amérique Latine, on trouve principalement de l'élevage extensif. Pour faire boire les troupeaux, les éleveurs se contentent de creuser des trous dans lesquels l'eau s'accumule. Il en va de même en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Afrique du Sud. Cela dit, même dans ces régions, on observe une tendance à l'intensification en raison de la croissance démographique mondiale et de l'augmentation des besoins en viande. Nous surveillons de près cette évolution.

### **Commercialisation, distribution, conseil**

Notre organisation commerciale en France est très classique, avec un découpage en six grandes régions et un responsable par région.

Nos produits sont indispensables aux élevages mais ils viennent en complément de nombreux autres matériels, comme les équipements de traite. Afin d'être le plus proches possible des éleveurs, nous passons par un réseau très dense et non exclusif de 2 500 distributeurs en France et à l'étranger. Pour pouvoir offrir des gammes complètes et donner envie aux distributeurs de se fournir chez nous, nous avons élargi notre catalogue à des produits périphériques traités en négoce, comme les outils à manches ou encore certains types de chariots.

Nos techniciens interviennent aux côtés des distributeurs pour proposer des installations d'abreuvement personnalisées, en fonction des besoins du client final. Plus nous intervenons en amont chez un éleveur pour lui apporter des conseils sur les différents modèles et sur la façon de les implanter, et plus il est susceptible, au moment de l'achat, d'opter pour nos produits.

Parmi les autres services que nous proposons figure le fait de fournir des pièces de rechange via notre site Internet et d'être capables de dépanner des produits de vingt, trente ou quarante ans d'âge.

### **L'entreprise aujourd'hui**

Notre groupe comprend quatre sociétés : La Buvette, Rotoplus, la filiale chinoise et une société de matériel d'élevage du centre de la France, rachetée en 2005.

L'ensemble réalise un chiffre d'affaires consolidé d'un peu plus de 20 millions d'euros, et emploie 130 personnes.

À l'exception des grosses pièces de rotomoulage, la fabrication des différents composants est confiée à des sous-traitants spécialisés en fonderie, en injection plastique, en emboutissage inox, ou encore en fonte d'aluminium.

Nous investissons chaque année entre 300 et 500 000 euros dans de nouveaux matériels, essentiellement des outillages nous permettant de créer de nouveaux produits. Nous avons ainsi acheté récemment une nouvelle machine de rotomoulage qui nous permet de diviser par trois le temps de cycle des produits.

### **La transmission de l'entreprise**

Cinq générations se sont succédé à la tête de l'entreprise. Le dernier représentant de la famille, Jean-Pierre Gustin, avait prévu de prendre sa retraite en 2003, et aucun membre de la famille n'était candidat à la succession. Il a décidé de préparer la transmission de l'entreprise longtemps à l'avance de façon à assurer sa pérennité.

#### *Premier LBO en 1998*

En 1983, déjà, il avait dû vendre des parts à un actionnaire financier, la société 3I, car son oncle, actionnaire majoritaire, souhaitait sortir du capital. La société 3I est restée actionnaire pendant

quinze ans, jusqu'en 1998. Le président a alors procédé à un premier LBO (*leverage buy-out*, ou achat à effet de levier) : une holding a été créée et elle s'est endettée pour racheter les actions de 3I. La part de la famille Gustin est alors passée de 60 % à plus de 90 % des parts.

Cet épisode avait donné à notre président une première expérience de négociation avec des partenaires financiers. En 1998, il a invité les cadres du Groupe à un séminaire autour d'un consultant spécialisé en LBO. Nous étions cinq ou six à y participer et nous ne connaissions pas grand-chose à ces questions, mais nous étions confiants dans l'avenir de l'entreprise. Nous avons proposé au président de prendre des parts dans le capital de la société afin de montrer au futur repreneur que les cadres étaient mobilisés et prêts à s'impliquer, et il a donné son accord. Aucun d'entre nous n'étant fortuné, nous sommes allés voir nos banquiers personnels et nous avons réuni ensemble 1,3 millions de francs. Cette somme était relativement modeste mais traduisait, malgré tout, un certain niveau d'engagement.

### *Deuxième LBO en 2003*

Nous avons alors commencé à étudier les opportunités qui se présentaient. L'annonce de la vente de la société attirait beaucoup de curieux mais, en définitive, aucun d'eux ne se montrait véritablement intéressé.

En 2002, le président a décidé de lancer un processus plus structuré en faisant appel à un mandataire et en engageant un processus limité dans le temps. Nous sommes alors entrés dans une phase de mise sur le marché de la société. Nous avons élaboré un dossier de présentation assez attractif, car l'entreprise a toujours connu des résultats honorables, même pendant des périodes difficiles comme lors de la crise de la vache folle, en 1996.

Nous devons ensuite choisir les destinataires à qui envoyer ce dossier. En 1998, notre président était persuadé qu'il ne fallait surtout pas vendre la société à un industriel : à ses yeux, c'était prendre le risque qu'elle soit rapidement démantelée et perde son identité. Ces arguments nous avaient convaincus et nous étions, nous aussi, plutôt favorables au choix d'un investisseur financier.

Pendant la période 2000-2001, marquée par une conjoncture économique assez difficile, il a changé d'avis et il voulait désormais faire appel à un industriel. Nous étions opposés à cette solution et nous avons menacé de nous retirer du projet s'il passait outre.

Finalement, le problème s'est résolu de lui-même, car aucune des sociétés industrielles que nous avions pressenties n'a donné suite. Elles trouvaient le dossier superbe mais jugeaient notre activité trop éloignée de la leur. Les investisseurs financiers, en revanche, ont été nombreux à se manifester. Certains se présentaient en Porsche et nous expliquaient sans ambages leur intention de racheter l'entreprise et de la revendre au bout de trois ans, après avoir pris leur plus-value.

Nous avons finalement sélectionné trois investisseurs qui semblaient motivés par le développement de l'entreprise et pas seulement par la réalisation d'une plus-value à court terme : une filiale du groupe Caisse d'Épargne, le Crédit Agricole du Nord-Est, et enfin un petit investisseur local de Champagne-Ardenne. Au cours des dix années qui ont suivi, nous avons entretenu d'excellentes relations avec ces trois actionnaires.

### *Une étape intermédiaire en 2007*

En 2007, l'entreprise a signé un LBO secondaire avec les mêmes partenaires. Le premier fonds avec lequel la Caisse d'Épargne avait investi chez nous était un fonds mixte entre Caisse d'Épargne et Caisse des Dépôts. Les deux banques ayant séparé leurs activités, le fonds mixte s'est retiré et la Caisse d'Épargne a réinvesti avec son propre fonds uniquement, sans que nous ayons besoin de remettre la société sur le marché. Nous avons cependant eu la chance de pouvoir conserver une valorisation assez proche du marché, car la Caisse des Dépôts n'aurait pas accepté de sortir à n'importe quel prix.

Cette étape intermédiaire a été utile pour permettre que le LBO suivant s'opère également avec des niveaux de valorisation raisonnables. Un endettement excessif aurait en effet pu compromettre la survie de l'entreprise.

Lorsque la crise économique est arrivée, en 2008 et surtout en 2009, nous nous sommes félicités de ne pas avoir exigé une valorisation exorbitante. Malgré une baisse de chiffre d'affaires de 15 %, nous avons surmonté la crise sans encombre. Après 2010 et 2011, années de "convalescence", nous avons renoué avec d'excellents résultats en 2012.

### *Troisième LBO en 2012*

Cette année-là, le fonds d'investissement de la Caisse d'Épargne, notre actionnaire de référence, arrivait à son terme. Ce dernier a donc exprimé le souhait de se retirer. Les deux autres actionnaires étaient d'accord pour reprendre des parts dans notre capital.

Nous avons lancé un nouveau processus de mise sur le marché et choisi un mandataire, puis constitué une liste de cibles, à la fois des industriels et des financiers.

Comme les fois précédentes, aucun industriel n'a souhaité reprendre l'affaire. En revanche, onze investisseurs financiers se sont montrés intéressés. Nous en avons présélectionné six, que nous avons rencontrés deux ou trois fois chacun, ce qui a représenté un travail très lourd. Pendant le deuxième semestre de 2012, les cadres se sont engagés dans ce processus à 80 % de leur temps.

Notre mandataire nous a très bien accompagnés dans l'analyse des atouts et des inconvénients des six candidats. Par ailleurs, les actionnaires sortants ont fait preuve d'une grande élégance : « *Nous sortons, vous restez, c'est donc vous qui choisissez.* »

Nous avons remplacé la Caisse d'Épargne par deux nouveaux actionnaires qui présentaient une candidature commune : le groupe Siparex, un des pionniers de l'investissement en France, et le groupe Somfy, une entreprise familiale qui, après avoir investi dans des métiers proches de son activité (l'automatisation des ouvertures de la maison et du bâtiment), a décidé d'élargir ses investissements à l'agroéquipement.

C'est certainement grâce aux relations de confiance et d'estime développées au fil des années avec nos actionnaires que la transaction a pu s'opérer dans d'aussi bonnes conditions. Nous avons également eu la chance de présenter un excellent dossier, avec des résultats positifs récurrents, ce qui nous a permis d'attirer de nombreux investisseurs et de les mettre en concurrence.

# DÉBAT

## La désignation du nouveau président

**Un intervenant :** *Comment êtes-vous devenu PDG du groupe ?*

**Jean-Philippe Bousquet :** J'ai rejoint l'entreprise en 1996 en tant que directeur commercial. Mon prédécesseur prenait sa retraite après quarante ans dans l'entreprise. J'avais entendu parler de La Buvette, qui avait une très bonne réputation, et le contact avec le président a tout de suite été excellent.

En 2003, l'un des trois nouveaux actionnaires nous a proposé d'opter pour un manager externe et nous a présenté un candidat. Nous avons tous validé le choix de cette personne, qui nous paraissait compétente. Malheureusement, la suite nous a donné tort. En 2009, alors que j'étais devenu directeur général, je me suis senti obligé d'alerter nos investisseurs sur le fait que nous étions en train "d'aller au tapis". J'ai obtenu leur soutien mais également celui de l'ancien président, qui avait encore des parts dans le capital. Le président a été écarté, non sans mal : le processus a pris quatre mois, ce qui est très long lorsqu'on est en situation de conflit. J'ai été choisi pour le remplacer.

## Le désintérêt des industriels

**Int. :** *Comment expliquez-vous le désintérêt des industriels pour votre entreprise qui semble pourtant très attractive ?*

**J.-P. B. :** Peut-être avons-nous eu tort de limiter les prises de contact aux domaines industriels proches du nôtre.

**Int. :** *Les autres industriels auraient pu vous trouver d'eux-mêmes. Votre entreprise détient 60 % du marché français et elle est connue comme le loup blanc. Pourquoi votre concurrent allemand n'a-t-il pas été intéressé, par exemple ?*

**J.-P. B. :** Il était très intéressé et il a même approché nos actionnaires financiers. C'est notre ancien président qui l'a exclu d'office, et nous avons respecté son souhait. Lorsque nous avons rédigé le pacte d'actionnaires, en 2003, nous avons prévu parmi les clauses de sortie que si 70 % des actionnaires souhaitaient se défaire de leurs parts, nous étions tous obligés de vendre. En revanche, s'il s'agissait de céder l'entreprise à ce concurrent allemand, la proportion devait être de 85 %, ce qui obligeait les investisseurs financiers à obtenir l'accord des cadres.

## Le nom et le logo

**Int. :** *Le désintérêt des industriels ne s'expliquerait-il pas par le fait que le nom de votre entreprise et son logo (une vache en train de boire avec une paille) ne font pas très sérieux ?*

**J.-P. B. :** Je peux vous certifier que, dans le monde de l'agroéquipement, notre nom et notre logo ne font "rigoler" personne. Nous faisons partie du paysage et nous sommes pris très au sérieux...

**Int. :** *Remontent-ils à l'origine de la société ?*

**J.-P. B. :** La société d'origine s'appelait Gustin, comme ses fondateurs. La Buvette était une entreprise concurrente, créée dans les années 1920. À la fin de la seconde guerre mondiale, le dirigeant de La Buvette, n'ayant pas de successeur, a mis l'entreprise en vente et Gustin l'a rachetée. Pendant des années, les deux marques ont coexisté commercialement, avec deux gammes qui convergeaient de plus en plus, à la couleur près. Lorsque je suis devenu directeur commercial, nous avons décidé de supprimer la gamme Gustin, devenue moins importante en volumes. Quant au logo, il date au moins des années cinquante. Sans doute l'un des dirigeants de La Buvette avait-il le sens de l'humour ?

## La valorisation de l'entreprise

**Int. :** *En 2003, comment avez-vous défini la valorisation de l'entreprise ?*

**J.-P. B. :** Nous avons tous des contraintes. Personnellement, en tant que cadre et petit actionnaire, j'étais un peu vendeur et j'avais un devoir de loyauté envers le président, mais j'étais surtout acheteur. Le président, lui, était essentiellement vendeur mais aussi un peu acheteur, car il avait décidé de rester actionnaire un certain temps. D'un autre côté, il ne voulait pas léser sa famille et il souhaitait par conséquent trouver un équilibre : le prix devait être suffisamment élevé pour que sa famille sorte du capital dans des conditions correctes, et pas trop pour ne pas "plomber" la situation pour les futurs actionnaires. Nous nous sommes laissé guider par le mandataire, qui nous a expliqué les différentes méthodes de valorisation. À l'issue du processus, les chiffres avancés par les candidats à l'investissement n'étaient pas très éloignés de ceux auxquels nous étions parvenus.

### Les cadres actionnaires

**Int. :** *Quelles fonctions exerçaient les cadres qui sont devenus actionnaires en 2003 ?*

**J.-P. B. :** J'étais directeur commercial et les six autres étaient respectivement le directeur financier de l'époque, le responsable comptable, le responsable export, le responsable marketing, ainsi que deux commerciaux. Le directeur de la fabrication, proche de la retraite, ne s'est impliqué que de façon marginale dans l'opération.

**Int. :** *À l'occasion du deuxième LBO, les cadres n'ont-ils pas été tentés de "remettre au pot" ?*

**J.-P. B. :** En 1999, notre participation avait été assez modeste. En 2003, nous sommes retournés voir nos banquiers et nous leur avons emprunté la somme maximale que nous pouvions obtenir sans passer devant une commission de surendettement.

En 2009, l'un des cadres actionnaires était décédé et sa veuve souhaitait vendre ses parts. C'est à peu près à la même époque que nous avons décidé de remercier le président entré en 2003, ce qui supposait également de racheter ses actions.

Les cadres restants étaient d'accord pour reprendre les parts du collègue décédé, mais ne pouvaient pas racheter en même temps celles de l'ancien président. Les trois investisseurs financiers se sont mis d'accord pour reprendre chacun un tiers des parts du sortant, mais l'un des trois a finalement renoncé et les autres ne voulaient pas aller jusqu'à la moitié.

C'est Jean-Pierre Gustin qui nous a retiré cette épine du pied en acceptant de remonter dans l'actionnariat, dont il n'est définitivement sorti qu'en 2012.

### La loi Hamon

**Int. :** *La loi Hamon oblige désormais les entreprises, quelle que soit leur taille, à expliquer chaque année aux salariés comment se fait une transmission. En cas de cession, les patrons doivent en parler individuellement à chacun des salariés au moins deux mois avant la signature et prendre en considération toute manifestation d'intérêt de leur part. Que pensez-vous de ces nouvelles obligations ?*

**J.-P. B. :** Nous étions déjà tenus, par le passé, d'informer le comité d'entreprise de tout projet de cession, et ces nouvelles dispositions ne me gênent pas. Cela dit, je constate qu'en dehors des membres du comité de direction élargi, ce genre de question est très loin des préoccupations des salariés. La probabilité que l'un d'entre eux soit intéressé par le fait de devenir actionnaire est quasiment nulle.



**Int. :** *Si cela s'était présenté, qu'auriez-vous fait ?*

**J.-P. B. :** Nous aurions étudié les demandes au cas par cas. En 2003, nos investisseurs financiers nous avaient mis en garde sur la nécessité de ne pas trop élargir le cercle des actionnaires, mais nous ne les avons pas écoutés. Nous avons décidé d'ouvrir la participation à tous les cadres et ils avaient quasiment tous accepté. Quelques années après, nous nous sommes retrouvés avec un collège d'actionnaires-cadres très hétérogène. Certains se préoccupaient vraiment des intérêts du Groupe, d'autres raisonnaient essentiellement comme des salariés. De plus, lors des assemblées générales, certains s'abstenaient de dire certaines choses parce qu'ils avaient peur de la réaction de l'un de leurs collègues. Tous les salariés n'ont pas l'état d'esprit qui convient pour être actionnaire, ce qui ne les empêche nullement d'être de bons salariés.

En 2012, mon collègue directeur financier et moi-même avons décidé de resserrer le cercle et n'avons réintégré que certains cadres, ce qui a provoqué quelques grincements de dents. Nous avons édicté une règle parfaitement arbitraire : c'est le comité de direction, composé de nous deux, qui décide de qui, parmi les cadres, est autorisé à acheter des parts.

### **Le recrutement**

**Int. :** *Quel est le profil de l'encadrement actuel de l'entreprise ?*

**J.-P. B. :** Quand je suis arrivé, la plupart des cadres étaient issus de la promotion interne. Lorsqu'ils ont pris leur retraite, ils ont été remplacés par des diplômés. Je viens de l'Agro Paris et la plupart de mes collègues sortent d'écoles de commerce, à l'exception du responsable de la R&D, qui est ingénieur zootechnicien.

**Int. :** *Rencontrez-vous des difficultés pour recruter ?*

**J.-P. B. :** Au fil du temps, nous avons réussi à constituer une équipe solide, essentiellement par le biais des stages, des contrats d'apprentissage et des VIE (volontariats internationaux en entreprise), dispositifs qui permettent aux deux parties de se tester mutuellement avant de s'engager plus durablement.

Les profils les plus difficiles à recruter sont les commerciaux. Nous avons mis trois ans à trouver notre responsable de secteur sur le Nord-Est de la France. C'était un jeune commercial qui travaillait chez l'un de nos distributeurs et souhaitait passer chez un fabricant.

C'est plus facile dans les régions de l'Ouest, où le vivier d'entreprises est plus important. L'une des difficultés vient de ce que nos secteurs recouvrent jusqu'à une vingtaine de départements : de moins en moins de commerciaux sont prêts à passer leur vie dans leur voiture et à l'hôtel. C'est un sujet de préoccupation pour l'avenir.

### **La ferme des mille vaches**

**Int. :** *La création de fermes de très grande taille, comme la ferme des mille vaches, représente-t-elle pour vous plutôt une opportunité ou plutôt un risque ?*

**J.-P. B. :** Le tapage médiatique qui a entouré cette opération me paraît démesuré. En Russie ou en Chine, l'unité de base d'un investissement dans une ferme est de mille bêtes. Au-dessous, l'opération est considérée comme insignifiante. La taille des fermes peut aller jusqu'à cinq ou dix mille vaches.

Cela dit, notre intérêt est a priori que les élevages soient le plus fractionnés possible. Mais le plus important est que le cheptel reste stable, ce qui était le cas jusqu'ici en France comme en Allemagne. Ce qui se dessine actuellement, et qui est beaucoup plus ennuyeux, c'est que la France perde en compétitivité par rapport à l'Allemagne et que les laiteries s'approvisionnent chez nos voisins plutôt qu'en France. C'est ce qui nous pousse à nous développer toujours davantage à l'international.

## Les abreuvoirs dans les zones chaudes

**Int. :** *Vous avez évoqué votre savoir-faire pour les zones froides. Avez-vous également des atouts pour les zones chaudes ?*

**J.-P. B. :** Dans un pays comme l'Algérie, la première étape est de faire comprendre aux éleveurs qu'ils doivent donner davantage d'eau à boire à leurs bêtes s'ils veulent améliorer la production laitière. Cela paraît simple à comprendre mais cela ne va jamais de soi, pas plus qu'en France il y a un siècle.

Ensuite, nous leur proposons des abreuvoirs isothermes, les mêmes que pour les zones froides, mais destinés à conserver la fraîcheur et non la chaleur. Lorsque la température atteint 40°C à l'ombre, l'eau présentée dans des bacs ouverts se réchauffe très vite et ce n'est pas bon non plus pour la production laitière.

## La technique du rotomoulage

**Int. :** *Avez-vous acquis les brevets de la technique d'abreuvoirs en rotomoulage ou est-elle tombée dans le domaine public ?*

**J.-P. B. :** Cette technique a été développée aux États-Unis dans les années 1970 et le brevet ne couvrait pas l'Europe. Quand nous avons compris son potentiel, nous avons malgré tout cherché à obtenir une licence, mais l'entreprise américaine n'a pas donné suite. Nous avons alors décidé de reprendre cette technique en l'améliorant et nous avons déposé nos propres brevets. L'entreprise américaine en a été un peu dépitée, mais il était trop tard.

## La Buvette dans dix ans

**Int. :** *Comment voyez-vous La Buvette dans dix ans ?*

**J.-P. B. :** Le recours aux LBO nous a obligés à mener une réflexion à moyen et long terme sur le devenir de l'entreprise. Depuis plus de dix ans, nous travaillons sur des *business plans* que nous déroulons sur cinq ans. Au mois d'avril dernier, nos actionnaires nous ont invités à approfondir la réflexion et à dessiner les contours de ce que pourrait devenir l'entreprise d'ici vingt ans. Notre marché est très étroit et nous pensons que nous aurions intérêt à élargir un peu notre champ d'action, tout en restant dans l'équipement du bâtiment d'élevage. Ceci nous conduit à envisager une croissance externe.

**Int. :** *L'alternative retenue par de nombreuses entreprises consiste, au contraire, à se limiter à un secteur très étroit tout en se lançant à la conquête du monde. Dans son livre Les champions cachés du XXI<sup>e</sup> siècle<sup>1</sup>, Stéphane Guinchard montre que les entreprises les plus compétitives sont celles qui veillent à ne pas trop élargir leur segment de marché, car elles risqueraient alors de devenir moins performantes.*

**Int. :** *Les éleveurs qui doivent construire de nouveaux bâtiments n'ont pas forcément envie de s'adresser à une vingtaine de fournisseurs différents. Le succès des fabricants de tracteurs américains est lié à leurs gammes de produits extrêmement larges.*

**J.-P. B. :** Nous pouvons mener les deux démarches en parallèle. Nous faisons réaliser en ce moment une étude de marché très approfondie pour déterminer dans quels segments nous pourrions avoir intérêt à investir, mais nous pourrions également envisager de racheter le concurrent allemand qui avait souhaité entrer dans notre capital il y a dix ans et qui est spécialisé, comme nous, dans l'abreuvement. Son propriétaire arrive à l'âge de la retraite et l'entreprise semble être moins dynamique qu'avant. La reprendre nous permettrait d'acquérir des parts de marché en Allemagne.

---

<sup>1</sup> Stéphane Guinchard et Hermann Simon, Les champions cachés du XXI<sup>e</sup> siècle. Stratégies à succès (*Economia*, 2012).

Présentation de l'orateur :

Jean-Philippe Bousquet : ingénieur agronome Paris – Grignon (1979), président du groupe SOFILAB4 auquel appartient la société La Buvette ; il a fait toute sa carrière dans l'agroéquipement, en commençant dans des sociétés de protection des cultures (EVRARD, TECNOMA), avant de s'investir dans le matériel d'élevage.

Diffusion mars 2015