

**Terrena opte
pour la cession
progressive
d'Elivia
à Dawn Meats p.17**

**MML Capital
apporte 10 M€
à Nactis
Flavours p.18**

**Franck Deville
devrait lever 2 M€
en Bourse p.18**

**McCormick
poursuit ses
investissements p.20**

**Brazil Foods
a des projets de
développement au
Moyen-Orient p.24**

**Chronique
juridique :
Les négociations
commerciales entre
l'UE et les Etats-
Unis dans
l'impasse ? p.13**

Colloque AgroFinance

Pas si simple de trouver le bon financement pour le bon projet

L'investissement est un sujet crucial pour les entreprises. « Difficile d'avoir de la croissance et des emplois, s'il n'y a pas d'investissements », a d'ailleurs rappelé Christian de Boissieu, professeur à l'université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne et membre du Collège de l'Autorité des marchés financiers, en préambule de la 11^e édition d'Agrofinance, colloque organisé le 25 novembre par Agrofood et Agra-Alimentation. Secteur peu apprécié des financiers il y a une quinzaine d'années, l'IAA, de par son caractère résilient, bénéficie d'une meilleure image aujourd'hui. Pour autant, l'environnement des IAA n'est pas au beau fixe. Les investissements stagnent, alors que l'argent n'est pas cher et que le panel d'outils de financement s'est largement élargi ces dernières années.

« **L**e mouvement coopératif, ça a été le crowdfunding des années 30 pour le monde agricole », a rappelé en souriant Christian Couilleau, directeur général du groupe coopératif Even lors du colloque Agrofinance, intitulé « Placements privés, unitranches, désintermédiation... la créativité au service du financement de l'agroalimentaire », organisé le 25 novembre par Agrofood et Agra-Alimentation. Présents autour de deux tables rondes, les participants sont revenus sur les nouveaux moyens de financement, arrivés du fait de la crise de 2007/2008, pour booster la croissance des entreprises agroalimentaires. Financement participatif, Euro PP, regroupement de société... sont les « nouveaux véhicules d'investissement », comme les désigne Olivier Casanova, directeur financier du groupe Tereos. « Avec la crise, la diversité des sources de financement est devenue prioritaire. Bon nombre d'entreprises se sont en effet rendues compte que l'hyper-dépendance aux financements bancaires était potentiellement source de faiblesse quand ce financement venait à manquer ».

Dans un cadre où les entreprises agro-alimentaires françaises souffrent fortement, comme le rappelle Philippe Meyer, directeur des études économiques chez Unigrains, quelle stratégie de développement mettre en œuvre et surtout où trouver les financements pour « passer d'une belle PME à une ETI » ? Pour Thierry Goubault, p.-d.g. de Charles&Alice, « il n'y a pas de miracle, pour développer une entreprise. Il faut posséder soit un savoir-faire et l'exporter, soit innover. Dans les deux cas, cela demande du temps et des moyens. Pour exporter, il faut être prêt à perdre de l'ar-

Sommaire

L'ÉVÉNEMENT **1**

Colloque AgroFinance : pas si simple de trouver le bon financement pour le bon projet

LEADERS **7**

POLITIQUE-PROFESSIONS **9**

Embargo russe/Produits laitiers : Bruxelles et les parties prenantes à la recherche de marchés alternatifs pour les produits laitiers **9**

Boissons spiritueuses/UE : un projet de décret français dénoncé par l'industrie européenne pour « entrave au commerce » **10**

CHRONIQUE JURIDIQUE **13**

Commerce international/Négociation : les négociations commerciales entre l'Union européenne et les Etats-Unis dans l'impasse

ENTREPRISES **16**

Développement/Produits de la mer : Qwehli nourrit les chefs étoilés en produits de la mer **16**

Alliance/Viande bovine : Dawn Meats devrait reprendre Elivia d'ici à cinq ans **17**

Financement/Ingrédients : Nactis lève 10 millions d'euros auprès de MML Capital **18**

Bourse/Macarons : les macarons Franck Deville sur le marché libre **18**

Innovation/Produits de la mer : à peine créés, les Lardons de la Mer sont à vendre **19**

Stratégie/Épices : Mc Cormick investit 5 M€ dans la préparation de ses herbes aromatiques **20**

Restructuration/Volaille : Tilly-Sabco : décision en délibéré au 5 décembre **21**

Coopérative/Financement : InVivo NSA veut boucler une levée de fonds pour mars 2015 **22**

Brésil : Brazil Foods détaille ses projets au Moyen-Orient **24**

Restauration/Redressement : Groupe Flo annonce un plan de redressement, sans licenciement **29**

AGENDA **32**

Index des entreprises citées p. 32

Nos lecteurs trouveront un encart jeté « Colloque AgroFinance »



DR

De g. à dte : **Pierre Jourdain**, directeur associé d'Azulis Capital, **Guillaume Lefebvre**, responsable de la direction des Régions de France et la stratégie Entreprises et Institutionnels de taille intermédiaire en France et à l'international du Crédit Agricole CIB, **Thierry Goubault** président de Charles & Alice, **Fatine Layt** présidente d'Oddo Corporate Finance, **Olivier Casanova** directeur financier et membre du comité exécutif de Tereos, **Thierry Blandinières** directeur général de l'Union de coopératives InVivo et **Hervé Lecesne** président fondateur de Nactis Flavours.

gent pendant deux à trois ans avec un retour sur investissement au bout de cinq ans. L'innovation, c'est des investissements dans de nouveaux procédés de production, de nouveaux Capex, etc. »

OUVRIR SON CAPITAL : ENCORE DES RÉTICENCES

« Il existe une réticence à ouvrir son capital de la part des chefs d'entreprise », constate **Michel Chabanel**, président de l'Afic (Association française des investisseurs pour la croissance) et de Cerea Partenaire lors du colloque AgroFinance. **Christian Couilleau**, directeur général d'Even, le reconnaît clairement dans le cas des coopératives : « Du fait de la spécificité de leur actionariat, elles ne veulent pas partager leur capital. Les agriculteurs n'ont pas d'autres moyens d'investissement que leur exploitation et leurs fonds

propres. Ils ne pourront pas suivre ni en cas de hausse du capital, ni en cas de compression des résultats et d'un remboursement de la dette. » Plus généralement, pour les entreprises, **Michel Chabanel** explique cette réticence par un manque de communication des fonds d'investissement et la persistance « d'une certaine inquiétude ». **Christophe Tournier**, directeur exécutif chez CM CIC Capital Finance, l'analyse également par le fait que les financiers « n'ont pas su restaurer la confiance ».

TROIS LEVIERS DE CROISSANCE POUR LES ENTREPRISES

Innovation, internationalisation, concentration sont « les leviers de croissance » que relève également Philippe Meyer. Entre guerre des prix et volatilité du cours des matières premières, un effet ciseau, largement dénoncé par tous, touche de plein fouet les entreprises du secteur. **Thierry Blandinières**, directeur général d'InVivo, utilise tous les outils possibles et le reconnaît clairement. En partant du constat que l'effet de taille est important dans le monde coopératif. « Si on veut s'adresser à des marchés

LA CONFIANCE, CLEF DE VOÛTE D'UN BON PARTENARIAT

« La confiance ne se décrète pas, elle se gagne », constate **Thierry Blandinières**, directeur général d'InVivo. Elle reste primordiale pour le développement d'une entreprise. « La trajectoire de l'entreprise ne sera pas celle prévue. Nous le savons déjà. Par contre, nous gardons le même cap. Il y aura obligatoirement des ajustements et nous aurons à expliquer ces écarts auprès des financiers ». Pour **Guillaume Lefebvre**, responsable de la direction des régions de France et du développement au Crédit Agricole, « quand l'entreprise se développe ardemment, se pose une vraie question, celle de la confiance. En découle celle de la

proximité. Comment s'assurer d'obtenir le même niveau de confiance entre l'entreprise et son banquier, qu'entre l'entreprise et les marchés ? » **Pierre Jourdain**, directeur associé d'Azulis Capital soulève une autre question : « Comment créer de la confiance avec la désintermédiation ? » Par la « crédit-story » de l'entreprise, répond **Fatine Layt**, présidente d'Oddo Corporate Finance. « La confiance viendra de l'information. De très bonnes relations peuvent se nouer entre l'entreprise et les fonds de dette ou les compagnies d'assurance, à l'origine de la désintermédiation. Il faut de la pédagogie. »

internationaux il est important d'avoir un effet de taille pour avoir des capacités financières et se développer ». Au sein d'un plan stratégique, dont le but est de doubler le chiffre d'affaires du premier groupe coopératif agricole français en dix ans, il mise sur « un effet taille » et réfléchit également à ouvrir le capital de certaines de ses filiales à un ou deux investisseurs de manière minoritaire pour aider à financer la suite de son développement. Il a poursuivi l'internationalisation à son arrivée avec, par exemple, le rachat de Total Aliments, numéro 3 du pet food au Brésil via sa filiale InVivo NSA à l'automne 2014. « Quand la stratégie est claire, l'entreprise attire les investisseurs ! »,

note Fatine Layt, présidente d'Oddo Corporate Finance. « Et il faut être attractif pour pouvoir faire jouer la concurrence financière ! », insiste-t-elle non sans mettre en avant l'opportunité que représente la désintermédiation financière, autant pour les banques que pour les entreprises. Didier Boudy, président de l'Européenne des desserts, a mis en œuvre les mêmes leviers : « Nous avons créé de la valeur en grandissant, mis le nez hors de nos frontières et gagné en productivité. » Equistone, l'un des leaders du capital-investissement en Europe sur le segment du mid-market, a racheté l'entreprise en octobre 2013. « Pour séduire Equistone, nous avons donné la preuve de nos bons fondamentaux. Il nous a aussi fallu expliquer la volatilité des matières premières, afin que les financiers l'acceptent... ou pas », note-t-il.

UN MANQUE D'OUTILS DE FINANCEMENT SUR LA DURÉE

Seulement innovation et export demandent des outils d'investissement dans la durée, un produit qui reste compliqué à débusquer. « L'internationalisation, c'est du temps. Il s'agit de stratégie non pas à cinq ans, mais à huit, neuf ans », affirme également Christophe Tournier, directeur exécutif de CM CIC Capital Finance. Or, comme le constate Olivier Casanova, « il est difficile aujourd'hui de trouver des financements bancaires qui dépassent les cinq ans. Les financements sont assez courts et en décalage avec le rythme de rentabilité de pay-back de nos investissements. Ainsi la grande majorité de nos EurosPP ont été des financements au-delà de six ans ».

Les produits offerts par les banques seraient, pour partie, en décalage avec la demande des entreprises, favorisant le développement de nouveaux modèles de financement. Pour Hervé Lecesne, p.-d.g. de Nactis Flavours et président d'Agrofood, « il existe un vrai problème culturel. Autant la banque imagine rallonger



DR

De g. à dte : **Hervé Plagnol**, directeur des rédactions d'Agra, **Christophe Tournier** directeur exécutif de CM-CIC Capital Finance, **Didier Boudy**, fondateur d'Européenne des desserts, **Christian Couilleau** directeur général du Groupe Even, **Jean-Philippe Girard**, président de l'Ania, **Philippe du Mesnil** président de la financière Chopin et **Jean-Philippe Puig** directeur général de Sofiprotéol.

la maturité de l'emprunt pour les grosses entreprises, autant le banquier de proximité n'imagine pas cela pour les PME locales. » Christian de Boissieu, sans remettre en cause le fondement des nouvelles règles prudentielles bancaires, parle de bon équilibre à trouver afin que « *la sécurisation du système financier ne pèse*

pas sur le financement de l'économie réelle ». Cela dit, « *toutes les études montrent que le financement bancaire reste majoritaire aujourd'hui* », observe Olivier Casanova, sauf probablement pour les start-up.

DE L'IMPORTANCE DES FONDS PROPRES

« *Il y a assez peu de problèmes de financement stricto-sensu aujourd'hui. La dette coule à nouveau à flot. Nous sommes dans des conditions proches de 2006-2007, avec une dette très bon marché. Mais nous sommes plus guettés par une déflation à la japonaise qu'une surchauffe. Cette dette sera titrisée. Les banquiers ne la garderont pas. C'est une certitude. En parallèle, les fleurons de l'industrie agroalimentaire française ne veulent pas ouvrir leur capital. Pourtant, pour survivre à moyen terme, il faudra innover. Pour innover, il faudra des Capex et pour obtenir des Capex, il faudra des fonds propres, donc ouvrir son capital* », analyse froidement **Christophe Tournier**,

directeur exécutif chez CM-CIC Capital Finance. **Richard Rusell**, directeur exécutif de SEAF, un réseau de fonds d'investissements présent dans les pays émergents comme le Pérou ou le Vietnam, confirme cette nécessité d'obtenir des fonds propres. « *Pour développer une idée, il ne faut pas compter sur l'argent des banques à l'étranger. C'est trop long. Les banques prêtent pour un équipement, de la terre mais pas pour une idée. C'est par les fonds propres que se développe une entreprise et ce d'autant plus que localement, dans un même pays, chaque banque interprète les réglementations à sa manière !* »

PEU DE PLACE POUR LE CAPITAL RISQUE

Créer son entreprise sans fonds propres reste éminemment compliqué, voire impossible. « *Comment développer ces entreprises ? Il faut chercher des pigeons, comme nous, qui vont prendre le risque maximum et financer, avec une autre motivation que celle de placer son argent dans des activités rentables. C'est la partie*

la plus risquée dans les phases de développement », analyse non sans une certaine provocation, Philippe du Mesnil, président de la Financière Chopin et président du comité d'investissement Fa Dièse 2. Autant, selon Jean-Philippe Puig, directeur général de Sofiprotéol, il existe de « *l'argent disponible qui ne trouve pas de débouchés au sein de fonds de capital développement* » pour des entreprises déjà bien assises, autant les petites entreprises débutantes peinent à trouver des ressources. « *Il existe une aversion pour le risque. Faire du capital risque, ce n'est pas faire du capital développement. Ce n'est pas la même mentalité. Cela demande beaucoup de travail et d'analyse* », remarque-t-il. Et Jean Philippe Girard, président de l'Ania, de rappeler quand même, avec l'approbation unanime des participants, que « *si l'entreprise ne trouve pas de financement il serait bien qu'elle se demande tout de même pourquoi !* ». Dans tous les cas, conclut Oliver Casanova, « *aujourd'hui il existe une source d'outils de financement très large pour les entreprises. Il s'agit maintenant d'une question d'équilibre* » entre banques, entreprises et financements alternatifs « *afin que tout le monde se sente à l'aise.* »

Emilie Durand



Nous sommes dans les
petits plats d'Eva.

Et dans de très nombreux produits de votre quotidien élaborés à base d'huiles entièrement végétales.

NOUS
225 000
AGRICULTEURS
ÉLEVEURS ET
INDUSTRIELS

Développons des
produits quotidiens
basés sur les bienfaits
des huiles végétales.

Respectons
l'équilibre et l'harmonie
de la nature.

Contribuons à l'essor
économique et
l'emploi en France.



**Terres
OléoPro**

La filière française des huiles et protéines végétales

www.terresoleopro.com

POUR VOTRE SANTÉ, MANGEZ AU MOINS CINQ FRUITS ET LÉGUMES PAR JOUR. WWW.MANGERBOUGER.FR