

ARTHUR LEPAGE

« Des sociétés délaissées ou victimes d'un accident de parcours »

Le holding ExcelRise remet sur les rails des sociétés au potentiel ignoré.

IL A ATTRAPÉ le virus au début des années 2000, en rachetant avec son ami Sébastien Wolff une société Internet, revendue quelques années plus tard. Arthur Lepage n'a pas, depuis, cessé de reprendre et redresser des entreprises. Avec un troisième diplômé de HEC, Roland de La Brosse, les associés ont d'abord, fin 2002, misé sur Plasto (450 personnes, 80 millions d'euros de chiffre d'affaires), une filiale des Laboratoires Fournier, leader européen des adhésifs techniques. « Elle avait été délaissée par le groupe, nous avons investi pour la relancer et la développer », explique Arthur Lepage. Elle sera scindée en deux en 2010 et cédée: « Nous n'étions plus le meilleur actionnaire pour continuer à la faire grandir », explique l'entrepreneur.

À peine cette acquisition réalisée, le petit groupe d'investisseurs-repreneurs avait aussi mis la main, en 2004, sur Ceisa Packaging (emballages boisson), en redressement judiciaire après la perte de ses deux plus gros clients, effrayés par la faillite de sa maison mère de l'époque. Pour sortir la société de l'ornière, ils l'ont poussée à se développer à l'international et y ont investi 3 millions d'euros par an pendant douze ans. Ceisa Packaging réalise aujourd'hui 80 % de ses ventes à l'export, et son chiffre d'affaires a plus que quadruplé, passant de 15 à 60 millions d'euros. Elle est toujours l'un des fleurons d'ExcelRise, holding

industriel détenu par ces investisseurs atypiques, pour y loger les PME achetées au fil de l'eau.

Leur politique d'acquisition s'est accélérée avec la crise financière. En 2008, ils s'adjugent la filiale de patch du groupe Solvay. L'année suivante, ils reprennent l'entreprise de textile Laurence Tavernier, revendue deux années plus tard. En 2013, surtout, ils achètent Semoflex (emballages pour le secteur de l'hygiène et de l'industrie) au groupe Semo. « Après avoir perdu plus de 20 millions d'euros en quatre ans, elle a redressé

ses comptes et affiche des résultats positifs », explique Arthur Lepage, aujourd'hui président d'ExcelRise. La recette? Plus de 4 millions d'euros d'investissements, notamment pour automatiser les lignes de production de cette PME de 175 salariés, rebaptisée Semo Packaging, fière d'être le leader français de l'emballage plastique pour l'hygiène (sachets, films).

Perles rares

Si ExcelRise peut s'enorgueillir de n'avoir jamais connu d'échec, c'est d'abord grâce à une sélection sévère de ses investissements. « Nous nous concentrons sur des entreprises (entre 50 et 150 millions d'euros de chiffre d'affaires) en retournement ou sous-performantes car elles étaient délaissées par leurs actionnaires ou fragilisées par un accident de parcours, avec un client, un fournisseur, un système informatique... », détaille Arthur Lepage.

Pour trouver ces perles rares, le groupe tire parti de son carnet d'adresses et sollicite les avocats spécialisés ou les administrateurs judiciaires. « Il y a peu de dossiers de PME à reprendre, surtout si vous éliminez celles en déconiture pour cause de produits inadaptés ou de marchés en décroissance, remarque Arthur Lepage. C'est pourquoi, plus que des sociétés vraiment en perte, nous cherchons désormais des entreprises sous-performantes dont nous pourrions dynamiser l'activité. »

Le holding tire aussi parti de son modèle de financement. Il n'a pas d'investis-

seurs extérieurs à rembourser dans un délai imparti comme les fonds d'investissement. Il n'a pas non plus de prêts bancaires à solder. Les dirigeants d'ExcelRise investissent leurs propres deniers dans les entreprises et ils sont prêts à les y laisser le temps nécessaire. Ils mettent même la main à la pâte, pendant les six à douze premiers mois, quand il faut remotiver les troupes, trouver des solutions rapides aux problèmes inhérents aux entreprises en difficulté. « Directeur général, directeur commercial, développement à l'export... Nous nous répartissons les rôles selon nos compétences et nos disponibilités avant de passer la main à des spécialistes du secteur », précise Arthur Lepage. Il se dit prêt à élargir le cercle à de nouveaux investisseurs, pour développer les compétences de l'équipe.

Parti avec moins d'un million d'euros au départ, le holding réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros pour un excédent brut d'exploitation de 7 millions d'euros. À travers ses cinq participations, dans quatre secteurs d'activité (transformation plastique, recyclage, photogravure et création graphique, négoce à l'international), il emploie 400 salariés, compte trois filiales à l'étranger et des usines en France, de la Normandie aux Vosges...

Cette réussite a valu à ExcelRise, en 2017, le prix Ulysse décerné par l'Association pour le retournement des entreprises (ARE). ■

A. B.



Une ligne de production de film plastique d'une usine Semo Packaging. EXCELRISE