

BiZZ

ambition.croissance.réussite

**Les chasseurs
de têtes que
vous devez
connaître**



MARKETING

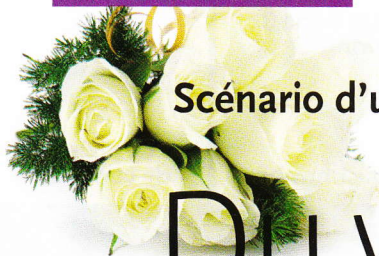
**Barack Obama,
stratège de
l'Internet**

UCB

**Les préparatifs
d'une
restructuration**

MÉDIA

Studio 100,



Scénario d'une opération d'embellissement pour les œufs Columbus

Du vilain petit canard au cygne courtisé

Après avoir lancé un type d'œuf spécial sous la marque Columbus, BNL Food Investments a rencontré le succès. L'entreprise s'est ensuite un peu écartée de sa voie : sans stratégie claire et sans garantie de résultats, elle a investi dans une série de produits.

En 2007, Marc Weissberg (et sa banque d'affaires israélienne WCI Investment Bankers, spécialisée dans l'alimentation fonctionnelle) est entré sur scène en tant que nouvel administrateur délégué. Après avoir pris une série de mesures radicales – restructuration et recapitalisation –, il a défini une stratégie beaucoup plus stricte, censée faire de BNL Food un parti intéressant pour les groupes alimentaires tels que Danone, Nestlé, Sara Lee ou General Food, et ce en l'espace de cinq ans. « Ces groupes disposent de moyens financiers et sont assez forts pour développer Columbus », soutient Marc Weissberg, qui se livre pour nous à un exercice de réflexion : comment peut-il transformer l'entreprise en proie idéale pour

un repreneur d'ici quelques années ?

AUGMENTATION DE CAPITAL

Grâce à l'augmentation de capital de 17,5 millions d'euros, apportés par ING Private Equity, la famille De Meester, la Région wallonne et Sogepa en avril dernier, BNL Food Investments compte devenir plus attrayante au cours des prochaines années. Le capital et les bénéfices réinvestis chaque année devraient permettre à l'entreprise de continuer à fonctionner pendant deux ans tout au plus.

« Au terme de cette période, nous

devrons avoir décidé comment financer notre expansion : une banque, une deuxième augmentation de capital ou une entrée en Bourse, dès que le climat boursier sera plus propice ? Bien que nous poursuivons une stratégie claire, beaucoup de questions restent sans réponse », reconnaît l'administrateur délégué. Pour l'heure, le plus important est d'obtenir les validations et les preuves scientifiques à l'appui du concept Columbus (lire l'encadré, à droite).

UN SEUL PRODUIT

En octobre 2005, Columbus déclarait déjà à Bizz qu'après les œufs et les poulets,



Qu'est-ce que Columbus?

Concept : En nourrissant des poulets, des porcs et d'autres animaux de manière naturelle, comme il y a des siècles, on obtient des produits qui contiennent autant d'oméga 3 que d'oméga 6. Autrement dit, ceux-ci ne sont dotés que de graisses saines. Ce concept pourrait donner lieu à un nouveau régime, avec de la crème fraîche, des frites, etc., bonnes pour la santé.

Entreprise : Columbus est une marque de Belovo, une société du groupe belge BNL Food Investments, établie au Luxembourg.

Activités : Mise au point et production d'œufs pour la consommation et de poudres d'œuf destinées à l'industrie alimentaire, cosmétique et pharmaceutique.

Chiffres : Chiffre d'affaires du groupe : 30 millions d'euros, dont 10 % pour Columbus. Exportations dans 52 pays. Effectifs : 82 employés. Actuellement, l'entreprise investit 7 millions d'euros dans une nouvelle usine à Bastogne.

www.columbus-egg.be - www.belovo.com



par contre se charger lui-même de la production, partie la plus ardue du métier. Il veut en effet se prémunir contre le copiage, malgré le brevet mondial déposé sur le concept 'autant d'oméga 3 que d'oméga 6'.

En outre, il veut s'assurer de réaliser des produits de haute qualité avec une marge suffisante (30 %), pour investir dans la recherche et le développement. À cet égard, la localisation de la production revêt une grande importance. Columbus maintient en Belgique tous les produits à haute valeur ajoutée, de manière à les avoir sous son contrôle direct, à l'abri des petits curieux. Le surcoût que cela engendre ne lui pose pas problème. La Chine et l'Argentine ont, quant à elles, été choisies pour la production des œufs. ►

elle projetait de commercialiser rapidement d'autres produits, comme du pain, des huiles, de la viande de porc et de bœuf. Mais comme elle n'avait pas les possibilités financières et commerciales de développer une telle gamme de produits, ces pistes ont été mises entre parenthèses après l'arrivée de Marc Weissberg. « Le marché de l'œuf, c'est trois milliards d'unités par jour dans le monde entier, soit environ un demi-œuf par personne et par jour », contextualise-t-il.

Une autre stratégie a été mise en œuvre pour les produits dérivés de Columbus. « La viande, le lait, l'huile, le beurre, le fromage français, la mayonnaise, la crème fraîche, etc. : nous pourrions rendre sains tous ces produits ayant une mauvaise réputation diététique, mais ce n'est pas réaliste. À l'avenir, nous vendrons sans doute des licences à un producteur de viande, à un spécialiste du pain et à une entreprise laitière. » D'après Marc Weissberg, la société dispose déjà de bonnes preuves pour le lait et les produits laitiers. « Cela peut être intéressant pour Danone et Nestlé, vu leur gamme. Pour la viande, je chercherais quelqu'un d'autre. »

PROPRE PRODUCTION

Marc Weissberg estime que s'il peut déléguer le marketing et la planification financière et stratégique, il doit



Marc Weissberg,
administrateur
délégué
de BNL Food.



UNE RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

Actuellement, BNL Food est le principal fournisseur d'œufs spécialisés en Belgique, où 30 à 40 % de l'ensemble des œufs le sont. Toutefois, pas de quoi impressionner des groupes internationaux tels que Nestlé ou Danone. « Il en irait autrement si nous devenions *leader* du marché dans d'autres pays aussi », espère Marc Weissberg. « Nous serions alors vraiment intéressants. C'est la raison pour laquelle nous nous attaquons à deux autres marchés : la France et la Grande-Bretagne. Nous laissons de côté l'autre option (augmenter de 3 % notre part de marché actuelle aux États-Unis), parce qu'elle requiert beaucoup plus de capitaux. »

sent. Ce n'est pas seulement l'entreprise, mais aussi les actionnaires qui doivent faire référence sur le marché. Nous avons besoin de noms prestigieux dans notre conseil d'administration. »

UNE PLUS GRANDE NOTORIÉTÉ

Tous les décideurs préfèrent investir dans une entreprise qui jouit d'une grande notoriété. S'il est bon d'être connu dans le cercle fermé des investisseurs, il vaut mieux encore l'être sur le marché de masse. « Les investisseurs sont aussi des consommateurs », remarque l'administrateur délégué. « Leur femme a acheté le produit, ou alors ils l'ont vu quelque part, etc. Les outils de marketing classiques ne servent pas seulement à attirer les consommateurs : les investisseurs captent, eux

acquisitions passent au crible les nouveaux venus. « Nous sommes déjà en contact quotidien avec ces sociétés, ce qui ne veut pas dire qu'elles veulent nous racheter. Par contre, elles essaient de suivre notre évolution. Elles achètent des produits, s'informent sur notre R&D, collaborent parfois avec nous... Tout cela dénote un certain intérêt dans un éventuel rachat. Peut-être offrons-nous une solution à l'un de leurs futurs développements ? »

Dans cette optique, il est essentiel d'observer le secret pendant toute la procédure de rachat. « Nous n'avons pas l'intention de nous faire racheter », insiste toutefois Marc Weissberg. « Il s'agit juste d'un exercice de réflexion auquel toute entreprise de notre

taille doit se livrer. » Son conseil : ne le criez pas sur tous les toits, car cela diminuerait votre valeur.

COMMUNICATION INTERNE

Vous pouvez vous préparer à un rachat, mais au sein de l'entreprise, ces plans sont rarement appréciés par le personnel et les syndicats. « J'évite les problèmes en communiquant clairement et en travaillant dans la transparence », indique l'administrateur délégué. « Lors de mon entrée en fonction, j'ai déclaré que je voulais faire évoluer cette entreprise belge de qualité et lui donner une envergure européenne après trois ou cinq ans. Je pense pouvoir augmenter le chiffre d'affaires de 40 à 100 millions d'euros en cinq ans. Après, d'autres devront reprendre le flambeau... »

POSSIBILITÉS D'AMÉLIORATION

Mais si tout est parfait, que peut encore faire un investisseur ou un repreneur ? On est ici en présence d'un paradoxe : il faut que l'entreprise ait du potentiel qui ne soit pas encore utilisé aujourd'hui. A ce sujet, Marc Weissberg se remémore l'année 2007 : « À l'époque, l'entreprise était privée de direction. Nous avons pu immédiatement améliorer et changer cette situation. » ■



Par comparaison avec la Belgique, la France nécessite jusqu'à dix fois plus d'investissements : 10 millions d'euros, contre 1 million en Belgique. L'acquisition d'une seule position en Californie, le principal marché américain, coûte déjà 20 millions d'euros. « Forts de notre expérience en Belgique, nous avons l'avantage de connaître la part de marché que nous sommes en mesure de ravir avec un investissement donné » détaille Marc Weissberg. « En outre, les grands distributeurs tels que Carrefour et Cora nous connais-

aussi, ces messages destinés aux masses. Nous avons ainsi eu récemment un premier rendez-vous avec un investisseur potentiel. Après deux minutes, il nous apprend que son père avait des problèmes de cholestérol. Son médecin

lui avait conseillé de ne manger que des œufs Columbus. Une expérience qui vaut toutes les explications détaillées. »

SILENCE RADIO

Cela ne se fait pas de se présenter comme une entreprise à racheter. Les grands opérateurs sont bien informés de ce qui se passe sur le marché, car leurs départements des fusions et