



Mercredi 30 novembre 2016



A LA UNE
CETTE
SEMAINE

CHRISTOF NAMÉNYI

MANAGING DIRECTOR, ARDIAN MID CAP BUYOUT

Dealmakers. Vous venez de conclure un deal avoisinant 800 M€ en Allemagne avec le rachat de SLV. Plusieurs fonds se sont d'ailleurs disputé l'actif. Comment avez-vous réussi à gagner la confiance du fabricant de lumières ?

Christof Naményi. Je crois que l'un des facteurs clés de notre réussite tient à l'histoire d'Ardian en Allemagne. Notre société y est présente depuis plus de douze ans.

Moi-même, je suis dans l'industrie depuis les années 2000. Cela nous donne une véritable crédibilité dans la région et plus important encore, nos équipes sont composées de collaborateurs allemands qui travaillent sur place et non d'investisseurs qui réalisent leurs opérations depuis Londres... Les managers locaux nous font particulièrement confiance pour comprendre leurs besoins et les soutenir.

Sur le deal SLV précisément, vous savez bien que le marché regorge d'argent en ce moment alors même que les cibles intéressantes sont plus rares. La concurrence est généralement de toutes les parties. SLV est un très bel actif mais je ne dirai pas que nous avons rencontré une concurrence féroce. Le degré

de concurrence ne se calcule pas en fonction du nombre de participants, mais plutôt en fonction des forces en présence et de la qualité de leur proposition. D'une part, nous avons une position privilégiée et, d'autre part, certains de nos concurrents se sont concentrés sur des deals de plus grosse taille.

Quel était votre atout numéro un pour séduire SLV ?

Notre connaissance du dossier. On a commencé à s'intéresser à SLV en 2006, avant qu'elle ne soit vendue une première fois et que le spécialiste de l'éclairage affiche une bonne croissance. Nous avons revu le dossier en 2011. Au final, c'est Cinven qui s'est porté acquéreur. Ce qui est intéressant parce que cela nous a laissé plus de temps pour collecter des données et voir si la société prenait la bonne direction. Nous sommes maintenant pleinement satisfaits et confiants d'être devenus l'actionnaire majoritaire.

Pensez-vous que ce soit un plus joli deal aujourd'hui ?

En tout état de cause, nous considérons que le réseau international d'Ardian offre de très bonnes options de *buy-and-build* à SLV qui est déjà doté de structures professionnelles capables d'initier des projets *marketing & sales* de premier ordre. Nous voulons soutenir les dirigeants en leur permettant d'internationaliser la société. De plus, nous souhaitons faire avec SLV ce que nous avons réussi avec Schustermann & Borenstein et HSE24, deux entreprises plutôt offline au départ, mais qui sont rapidement devenues des acteurs incontournables sur Internet.

« LE MARCHÉ DES LUMINAIRES EST PEU PROFESSIONNALISÉ »

Et le secteur des luminaires se prête parfaitement au développement de l'online et à la consolidation entre acteurs ?

Nous le pensons. Si l'on regarde le marché, on remarque qu'il est peu professionnalisé. Bien sûr, on peut facilement

acheter des lampes standards mais dès qu'il s'agit d'équipements nécessitant une installation électrique, il reste compliqué de trouver des offres de qualité sur Internet. Si SLV réussit à passer d'une marque B2B à une marque B2B2C, les opportunités de développement sont immenses. Encore une fois, l'objectif, pour se tailler la part du lion du marché, est de maîtriser les canaux de distribution : nous devons connaître, autoriser voire inciter les revendeurs à distribuer des produits SLV. ●

SOMMAIRE

2. M&A
3. Private Equity
4. Insider
5. International

LA SORTIE DE LA SEMAINE ///

" KFC ouvre un restaurant toutes les huit heures "

avance Roger Keaton, CEO du fast food qui devrait compter 500 établissements en France dès 2026

EDF PRÊT À VENDRE 20 À 35 % D'EDISON

Quatre ans après en avoir pris le contrôle, le premier électricien de France est prêt à accueillir un partenaire italien de long terme au capital de sa filiale.

Ce n'est plus un secret pour personne : EDF est prêt à vendre une participation significative au sein de sa filiale italienne, Edison. Rachetée quatre ans plus tôt, Edison, par la voix de son directeur général Marc Benayoun, entend accueillir « un acteur italien de long terme, pour 20 à 35 % du capital », tout en laissant la majorité des parts au premier électricien de France. Ce dernier n'entend pas quitter un navire qui avance plutôt vite sur les eaux transalpines puisqu'il compte pour 15,6 % des revenus du groupe de Cac 40 (11,3 M€ en 2015) et 7,6 % de son résultat brut d'exploitation (1,3 M€). L'option de cotation en Bourse n'est pas écartée mais elle n'est pas non plus privilégiée, selon des proches du dossier. Dans tous les cas, l'opération à venir permettra de dégager des liquidités afin de financer la croissance d'Edison en Italie. Cette dernière se fera de manière organique, par la proposition de nouvelles offres énergétiques (gaz et électricité), et de manière externe, par l'acquisition d'actifs de qualité dont le premier pourrait être issu de la vente programmée – l'an prochain – des activités en aval d'Eni (8 millions de clients). Edison ne compte pour le moment que 1,2 million de clients dans la péninsule.

Intérim : CRIT cible Air France-KLM

Le leader de l'assistance aéroportuaire en France veut grossir sur ce segment et compte reprendre l'activité d'Air France-KLM à Heathrow.

CRIT ne compte pas faire de halte sur le chemin de la croissance et particulièrement en matière d'assistance aéroportuaire : le groupe d'intérim tricolore compte reprendre l'activité d'Air France-KLM à Heathrow, Cobalt Ground Solutions (40 M€ de revenus). En cas de succès de l'opération, cela porterait son chiffre d'affaires réalisé sur ce segment à 240 M€, soit environ 10 % de son activité globale (2,3 M€). Pourtant, CRIT n'est pas un novice sur la question puisqu'il est déjà leader de l'assistance aéroportuaire en France avec une présence à Roissy, Orly ou encore Nice. Les espoirs sont légitimes dans un secteur où ces prestations sont de plus en plus sous-traitées par les compagnies et que les aéroports gagnent en taille.

CARREFOUR : LA FONCIÈRE CARMILA BIENTÔT EN BOURSE

Le grand distributeur détient 42 % de la société qui pourrait se voir valorisé entre 3 et 4 milliards d'euros.

CEO de Carrefour, Georges Plassat n'a jamais vraiment caché que Carmila, la foncière des galeries marchandes de ses hypermarchés, était destinée à la cote tôt ou tard. 2017 devrait être son heure de gloire puisque les banques Morgan Stanley et Société Générale sont chargées de placer un quart voire un tiers du capital de la société qui pourrait ainsi se voir valorisé entre 3 et 4 milliards d'euros. Une aubaine pour les investisseurs institutionnels (Amundi, AXA et Colony Capital notamment) qui compteraient largement solder leur position. Carrefour restera majoritaire quant à lui..

LOXAM CONVOITE LE BRITANNIQUE LAVENDON

LE GROUPE FRANÇAIS SPÉCIALISÉ DANS LA LOCATION D'ÉQUIPEMENTS INDUSTRIELS VERRAIT D'UN BON ŒIL LES COMPÉTENCES DE SON VOISIN DANS LES PLATES-FORMES ÉLÉVATRICES.

SOUTENU PAR LE FONDS DE PRIVATE EQUITY 3I, LOXAM S'EST RENSEIGNÉ AU SUJET D'UN POTENTIEL RACHAT DE SON VOISIN BRITANNIQUE LAVENDON, PRÉSENT DANS LA LOCATION DE PLATES-FORMES ÉLÉVATRICES. LE SPÉCIALISTE FRANÇAIS DE LA LOCATION D'ÉQUIPEMENTS INDUSTRIELS POURRAIT AINSI RAJOUTER ENVIRON 250 M€ DE REVENUS À SES PROPRES RÉSULTATS. PRUDENCE NÉANMOINS, LE BELGE TVH S'EST AUSSI MONTRÉ INTÉRESSÉ MAIS IL A ESSUYÉ LE REFUS DE L'UN DES ACTIONNAIRES DE LA CIBLE, M&G INVESTMENTS.

HIGH-TECH : DEVIALET LÈVE 100 M€ AVEC FLEUR PELLERIN



Plus qu'un apport quantitatif, ce tour de table flamboyant compte les participations notables de Ginko, du duo sud-coréen Korelya Capital-Naver, de Sharp, Renault, ou du fonds qatari QIA.

On n'arrête plus la French Tech ! Après la levée de fonds tonitruante de Sigfox pour 150 M€, c'est au tour de Devialet, le fabricant de matériel sonore haut de gamme d'ouvrir son capital à hauteur de 100 M€. S'il bénéficiait déjà de soutiens capitalistiques de renom avec Bernard Arnault (LVMH), Jacques-Antoine Granjon (Vente-privee.com), Marc Simoncini (Meetic) et Xavier Niel (Free), celui qui compte équiper les voitures, ordinateurs et maisons en solutions acoustiques augmente davantage le volume : le fonds suisse Ginko mène la levée de fonds, suivi de près par la structure récemment créée par l'ancienne ministre Fleur Pellerin, Korelya Capital (en partenariat avec le groupe sud-coréen Naver). Ce n'est pas terminé puisqu'on retrouve aussi le japonais Sharp, Renault, l'américain Playground, et un parterre de financiers (QIA, BPIFrance, CM CIC). En fin de compte, Devialet reste détenu par une majorité d'entités tricolores dont la nature est d'abord industrielle. L'Asie et l'Amérique du Nord sont des opportunités de croissance prioritaires pour la société cofondée et dirigée par Quentin Sannié. La France est peut-être de retour sur le devant de la scène internationale high-tech de grande consommation...



IK INVESTMENT PARTNERS CONCLUT À 1,85 MD€

Le huitième véhicule du financier investira en France, au Benelux, en région DACH et dans les pays nordiques au profit d'entreprises valorisées moins de 500 M€.

Pour IK Investment Partners, l'année 2016 est un très bon millésime : après le closing de son premier fonds dédié au *small cap* à hauteur de 277 M€, la société d'investissement paneuropéenne boucle son huitième véhicule *mid-cap* au-delà de son hard cap à 1,85 MD€. Les grands bailleurs de fonds témoignent ainsi toute leur confiance à IK avec plus de 2,1 MD€ confiés cette année. Les institutionnels européens ont contribué à plus de la moitié de ce dernier *fundraising* (52 %). IK VIII suivra la stratégie déployée par ses prédécesseurs avec des tickets de 50 à 150 M€ dans des entreprises valorisées moins de 500 M€ en France, au Benelux, en région DACH et dans les pays nordiques. Il soutient déjà Ellab, ZytoService et SCHOCK.

SOLUTIONS DE PAIEMENT : ACRELEC REÇOIT 15 M€

C'EST UN TRIO ISSU DE LA GALAXIE CRÉDIT AGRICOLE QUI CONSENT À L'AUGMENTATION DE CAPITAL VISANT À ACCÉLÉRER L'IMPLANTATION DU GROUPE EN ASIE.

AUX SERVICES DE LA RESTAURATION DEPUIS SES DÉBUTS EN 2004, ACRELEC ENTAME UNE NOUVELLE ÉTAPE DE SON DÉVELOPPEMENT AVEC L'ARRIVÉE D'UN TRIO D'INVESTISSEURS ISSUS DE LA GALAXIE CRÉDIT AGRICOLE (BRIE PICARDIE EXPANSION, IDIA CAPITAL INVESTISSEMENT, SOCADIF) À SON CAPITAL POUR UN MONTANT DE 15 M€. LE FABRICANT DE SOLUTIONS DE PAIEMENT (BORNES, TERMINAUX, LOGICIELS...) ENTEND ACCÉLÉRER SON IMPLANTATION EN ASIE ET PARTICULIÈREMENT EN CHINE OÙ SON OFFRE EST UTILISÉE PAR UNE CENTAINE D'ENSEIGNES. DEPUIS L'ACQUISITION DE L'AMÉRICAIN D'HYPERACTIVE TECHNOLOGIES, ACRELEC RÉALISE ENVIRON 85 M€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES.

Latour Capital pressenti pour un spin-off de Thales

L'investisseur pourrait reprendre l'activité de moyens de paiement de l'électronicien français.

Les jeux ne sont pas faits mais la partie est définitivement lancée : Thales a initié le processus de cession de son activité liée aux paiements et billets dans les transports en commun, et aux systèmes de gestion de péages routiers et parkings. Il s'agit d'un périmètre d'environ 155 M€ de revenus dont Latour Capital aimerait bien s'emparer. La marge brute de cette activité est deux fois moins importante que celle du groupe (8 %), raison pour laquelle Thales souhaite s'en délester.



JEAN-MICHEL GUILLON

DIRECTEUR DU PERSONNEL, MICHELIN

Décideurs. Qu'est-ce qui caractérise « la famille Bib » ?

Jean-Michel Guillon. L'esprit d'équipe ! Michelin est une entreprise authentique : chez les Bib, on parle surtout des personnes avant de parler de leurs compétences. La passion pour l'innovation, la qualité et l'engagement nous caractérisent également. On constate une très forte fierté d'appartenance.

Comment faire en sorte que chaque nouvel arrivant y trouve sa place ? Quel est votre processus d'intégration et ses spécificités ?

Nous ne nous attachons pas à une expertise mais à une personne et à son potentiel. Lors de la première étape de recrutement, un professionnel des ressources humaines intervient, puis le candidat rencontre des personnes du métier avec qui il ne travaillera pas forcément : il est important de se faire une image de toutes les facettes de l'entreprise. Tout nouvel arrivant suit un séminaire d'intégration, qu'il soit agent de production ou cadre. Cela lui permet notamment de se construire un réseau. Il n'est pas simplement une pièce de l'entreprise mais appartient à un tout. Comme tous les autres grands cadres de l'entreprise, notre président a accompagné lors de son stage d'intégration la production d'une usine en France en faisant les trois-huit.

En quoi consiste votre nouvelle méthode de management visant à donner plus d'autonomie aux ouvriers ?

Historiquement, pour être productif, on a séparé les tâches. Aujourd'hui, la compétitivité ce n'est plus seulement la pro-

« NOUS AVONS INVESTI 270 M€ DANS NOTRE CAMPUS R&D »

ductivité, mais surtout l'innovation et l'agilité. On est donc parti du principe qu'il fallait changer le mode de management pour mieux s'adapter et innover en prenant les décisions au plus proche du terrain. Cela induit davantage d'autonomie. Chez Michelin, on ne parle pas d'entreprise libérée mais responsabilisée. Nous changeons la posture du manager avec pour objectif de transformer une entreprise obéissante en une entreprise intelligente. Tout manager est avant tout au service de son équipe.

Michelin est profondément ancré en Auvergne-Rhône-Alpes, comme en témoigne le programme « Michelin Développement ». Quelles sont ses missions ?

Nous soutenons la création d'emplois à travers des prêts octroyés à des PME, qui ont généré 896 emplois en 2015.

Conscients d'avoir des collaborateurs experts dans leur domaine, nous les mettons à disposition des PME de notre région. Trente-cinq consultants ont ainsi apporté leurs conseils en 2015. Nous travaillons en ce moment à la création d'une école

à Clermont-Ferrand visant à rapprocher le monde de l'entreprise, de l'éducation et des collectivités locales.

Vous avez inauguré en septembre un campus consacré à la R&D, pouvez-vous nous en parler ?

270 millions d'euros ont été investis dans ce site. Nous cherchons à être plus compétitifs et la recherche est primordiale. Pour moi, ce nouveau centre est une ouverture. Nous voulons briser les silos et permettre à l'ensemble de nos collaborateurs de se rencontrer, d'échanger. Cela passe par des environnements de travail spécifiques et de l'espace : 80 plates-formes de 300 m². 1 600 personnes travailleront sur ce site en 2017. Michelin a besoin de s'enraciner pour innover.

« CHEZ MICHELIN, ON NE PARLE PAS D'ENTREPRISE LIBÉRÉE MAIS RESPONSABILISÉE »

Contact : 15, avenue de la Grande-Armée - 75116 Paris Tél. : 01 43 92 93 94 - Fax : 01 43 92 93 95
 Direction de publication : Pierre-Étienne Lorenceau
 Rédaction : Firmin Sylla, Roxanne Croisier
 Graphisme : Héloïse Daubannes, Quentin Dupressoir, Anaïs Le Bormin, Julien Leclerc, Pierre Lemoine, Julien Sommier Angélique Ogou, Paul Wilmet
 Partenariats & Publicité : Mathieu Meffre

Marketing, Abonnement, Diffusion :
 Directrice Marketing : Magdalena Ciemielewska,
 Tél. : 01 43 92 93 79, mci@leadersleague.com
 Renseignements et commandes : Bastien Chiron
 Tél. : 01 43 92 93 56, abonnement@leadersleague.com
 Une publication du groupe : Leaders League SARL - N° RCS Paris : B422 584 532

TIME N'EST PAS À VENDRE !



Le groupe américain de médias (Time, Sports Illustrated, People) a refusé l'offre de rachat d'Edgar Bronfman Jr, associé au fonds Access Industries et Ynon Kreiz.

Autrefois dans le giron de Time Warner, Time Inc, fondé il y a presque cent ans, est le genre de proie parfaite pour un investisseur : propriétaire de marques réputées dans les médias (Time, Sports Illustrated, In Style), le groupe américain demeure pourtant nettement endetté (1,5 MD\$) et ses résultats du troisième trimestre devraient, au mieux, afficher une croissance « zéro ». Dans ce cas de figure, il n'est pas surprenant, comme le relaie le *New York Post*, de voir un trio d'investisseurs composé d'Edgar Bronfman Jr, d'Access Industries et de l'homme d'affaires israélien Ynon Kreiz, proposer une prime de 30 % par rapport à la valeur de l'action de la société afin d'en prendre le contrôle. Bien que valorisée autour de 1,75 MD\$, la cible aurait refusé d'ouvrir une période de négociations. Selon les informations recueillies par le quotidien, il semblerait que la direction garde espoir dans les efforts (tardifs) fournis pour revenir dans la course au digital – et contrer la baisse des revenus liés aux publications « papier ». Plusieurs recrutements faramineux ont été réalisés par le CEO Rich Batista afin de relancer certaines marques du groupe (People, Entertainment Weekly). Ces derniers temps, ce n'est pas la première fois que Time Inc fait l'objet de convoitises, tant du côté d'investisseurs opportunistes (Jana Partners, Omega Advisors) que de celui d'industriels (Meredith Corp).

VOYAGES : LE CHINOIS CTRIP

GOBE SKYSCANNER

Pour un montant supérieur à 1,6 MD€, le voyageur donne un fort accent international à ses activités de réservation d'hôtels, vols et circuits touristiques.

Compte tenu de l'éclatement de l'offre à l'international et du recours quasi-systématique des clients aux services en ligne, l'organisation de voyages (réservation d'hôtels, vols et circuits touristiques) est un marché propice à une consolidation rapide et le chinois Ctrip l'a bien compris, lui qui rachète le comparateur de vols écossais Skyscanner pour 1,6 MD€ environ. L'investisseur Scottish Equity Partners réalise au passage une plus-value spectaculaire de 470 M€ alors qu'il n'avait investi que 9 M€ initialement. Ctrip, qui connaît bien la difficulté pour une marque étrangère de réussir en Chine et vice versa, compte laisser toute autonomie à son emplette dans ses futurs développements. Skyscanner apporte avec lui sa forte expérience dans les réservations sur smartphones, ce qui servira Ctrip dans sa quête de fidélisation des clients chinois, toujours plus nombreux à partir à l'étranger.

PHARMA : ACTELION DISCUTE AVEC J&J

CIBLE DE PLUSIEURS GÉANTS DE LA PHARMACIE DONT ROCHE, LE SPÉCIALISTE DU TRAITEMENT DE L'HYPERTENSION ARTÉRIELLE PULMONAIRE POURRAIT S'ALLIER AVEC L'AMÉRICAIN J&J.

LA BIOTECH SUISSE ACTELION A UN BEL AVENIR DEVANT ELLE ET LES GÉANTS DE LA PHARMACIE LE SAVENT BIEN : SON COMPATRIOTE, ROCHE, CHERCHERAIT À RECEVOIR SES FAVEURS DEPUIS LONGTEMPS, MAIS C'EST AUJOURD'HUI L'AMÉRICAIN JOHNSON & JOHNSON QUI METTRAIT SUR PIED UN DEAL COMPLEXE. L'OBJECTIF SERAIT DE RÉUNIR, DANS UNE NOUVELLE SOCIÉTÉ, ACTELION ET LES ACTIFS DE J&J EN LIEN AVEC LES THÉRAPIES DE LA CIBLE DONT LE BLOCKBUSTER RESTE L'OPSUMIT, MÉDICAMENT POUR LE TRAITEMENT DE L'HYPERTENSION ARTÉRIELLE PULMONAIRE. J&J SERAIT SEULEMENT MAJORITAIRE DANS CETTE JV, ACTELION NE COMPTANT PAS ÊTRE AVALÉ.

Airbnb construit son nid douillet chinois

L'entreprise américaine jette son dévolu sur Xiaozhu, le deuxième opérateur de services de partage résidentiel en Chine.

Cela devrait lui coûter plusieurs centaines de millions de dollars mais l'acquisition de Xiaozhu, le deuxième opérateur de services de partage résidentiel en Chine, est prioritaire pour Airbnb. Si les intentions de l'entreprise américaine ont jusqu'ici été concentrées sur les marchés privilégiés du tourisme international (Europe, USA et d'autres régions en Asie), elle compte désormais profiter de la vague de consolidation ayant lieu en Chine et rajouter 100 000 offres de location et 10 millions d'utilisateurs à son portefeuille. L'intégration d'un champion local à un stade précoce – valorisé autour de 300 M\$ lors de son dernier tour de table – lui permettra aussi de traiter plus efficacement les enjeux réglementaires liés à son installation. Le numéro un chinois, Tujia, reste aussi très actif, lui qui vient de reprendre Ctrip et Mighty Talent.



GRAND PRIX
DES
ENTREPRISES
DE
CROISSANCE

*La croissance, une opportunité. L'entrepreneuriat, une passion.
Célébrons ensemble les entreprises de croissance...*

31 mai 2017 • Paris

Pavillon d'Armenonville



Les partenaires platines

CREDIT SUISSE



GE Capital

BRYAN, GARNIER & CO
LONDON • PARIS • GENEVA • NEW YORK • NEW DELHI



BANQUE ET CITOYENNE

**Aca
Nexia**

Les partenaires institutionnels



MEDEF

croissanceplus
GRANDIR ENSEMBLE



Organisé par

DÉCIDEURS
MAGAZINE

LEADERS LEAGUE

Information et inscription : www.grandprix-entreprisesdecroissance.fr