



À LA UNE
CETTE
SEMAINE

BERTRAND RAMBAUD
PRÉSIDENT, SIPAREX

Dealmakers. Siparex célèbre ses quarante ans d'existence. Quel bilan faites-vous du temps écoulé ?

Bertrand Rambaud. Quarante ans dans le métier du capital-investissement, c'est une belle histoire. D'autant plus que Siparex a effectué ce parcours de manière indépendante. Ce qui demeure intéressant, c'est de voir que notre maison a su s'adapter à l'évolution des besoins de financement des entreprises à travers le temps : nous avons commencé par le capital-développement mais aujourd'hui nous comptons également des activités de capital-innovation (pour les plus petites entreprises), de midmarket (plus de 100 M€ de valorisation) et de dette mezzanine. Nous voyons Siparex comme une entreprise plutôt qu'un fonds d'investissement, une plate-forme dont les contours bougent mais dont la base reste la même. Nous gérons 1,6 MD€ d'actifs.

Concernant la mezzanine précisément, certains investisseurs craignent que l'activité soit en perte de vitesse... Quel est votre sentiment ?

Le capital-investissement est un métier d'offre par lequel nous concevons des produits de financement répondant aux besoins évolutifs d'une entreprise. Je ne partage pas la thèse de la disparition de la dette mezzanine. Effectivement, son contrepoint facile est d'expliquer que les taux d'intérêt étant tellement bas aujourd'hui, personne ne souhaiterait aller payer un fonds mezzanine 10 à 12 % plus cher pour « leverager ». Si l'on réfléchit comme cela, on n'a pas compris la valeur de la mezzanine. Ce n'est pas du surendettement plus coûteux : c'est un complément aux fonds propres. Elle nous permet d'aider des dirigeants entrepreneurs qui ne peuvent pas, ou ne veulent pas, ouvrir leur capital, tout en conservant l'approche « apports en capital ». Elle est d'ailleurs analysée comme telle par les agences de notation. Notre activité mezzanine a été très bonne en 2016.

Lorsque l'on voit la polarisation des acteurs du private equity en région parisienne, les meilleures opportunités de deal ne seraient-elles pas en province ?

Je pense que le marché français est profond et regorge d'entreprises aux profils différents. Ces belles sociétés ne sont pas à Paris VIIIe. Chez Siparex, nous avons fait le choix d'être multi-régional et sur le terrain car l'écosystème de Lille n'est pas celui de Lyon ou de Nantes. Il faut y vivre pour le comprendre. Nous sommes dans une période dynamique pour le private equity où les multiples de valorisation sont élevés et les deals parfois compliqués à dénicher pour certaines équipes de gestion. Ces dernières années, notre bon développement est dû à notre présence locale en régions, l'Île-de-France incluse.

« JE NE PARTAGE PAS LA
THÈSE DE LA DISPARITION DE
LA DETTE MEZZANINE »

Quelles sont les nouveautés au programme de 2017 ?

Nous allons bien sûr essayer de faire mieux ce que nous faisons déjà : aider les entreprises à grandir et rendre de l'argent à nos partenaires financiers. Cela

passera notamment par le recrutement d'un Digital Officer qui aura pour mission de challenger nos différentes participations. C'est une mesure peu commune mais nous pensons qu'elle aura un impact en amont d'une opération et durant la vie de nos sociétés. Pour conclure, à l'horizon 2020, notre objectif est de passer la barre des 2 MD€ d'actifs en portefeuille. Notre quatrième fonds dédié au midmarket, en cours de levée, vise davantage que son prédécesseur avec 250-300 M€ ●

SOMMAIRE

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

LA SORTIE DE LA SEMAINE ///

« Ce serait une réforme de grande ampleur, que l'on pourrait comparer à l'invention de la TVA dans les années 1950 »

explique l'avocat Guillaume Le Camus, au sujet de la taxe d'importation américaine de 20 %, faisant craindre le pire aux groupes français

SUEZ REPREND GE WATER POUR 3,2 MD€



Le numéro deux mondial de la gestion de l'eau et des déchets élargit son activité dédiée à la vente d'équipements de traitement des effluents aux industriels.

Suez et la Caisse de dépôt et placement du Québec acquièrent respectivement 70 % et 30 % de GE Water & Process Technologies, le fabricant américain d'équipements industriels. Le tandem valorise la cible à 3,2 MD€, soit 10 fois son Ebitda en 2016 (324 M€). Derrière l'autre français Veolia, Suez demeure le numéro deux mondial de la gestion de l'eau et des déchets mais l'entreprise présidée par Jean-Louis Chaussade n'a jamais proposé de grand pôle dédié à la vente d'équipements industriels. C'est désormais chose faite grâce à cette acquisition qui lui permet aussi de faire un bond à l'international – seuls 20 % des 2 MD€ de revenus de GE Water sont réalisés en Europe. L'ambition est de surfer sur un marché de l'eau industrielle estimée à 95 MD€, une somme considérable comparée aux 5 % que représente l'eau mondiale destinée à l'alimentation humaine. Ses nouvelles ressources en matière de fourniture d'équipements et de produits chimiques pour le traitement des effluents l'y aideront nécessairement.

ENGIE : LE PLAN DE TRANSFORMATION SUR SA LANCÉE

En annonçant des ventes d'actifs pour 8 MD€ en 2016, le plan de transformation de l'énergéticien commence à faire ses preuves.

En 2016, le groupe Engie a lancé un plan ambitieux de transformation stratégique à trois ans pour devenir le leader de la transition énergétique dans le monde. Le plan de transformation de l'énergéticien prévoit 15 MD€ de cessions entre 2016 et 2018, et 15 MD€ d'investissement « de croissance » sur la même période. L'objectif de ce plan est de recentrer le groupe sur des actifs non soumis aux variations des matières premières, sur les services à l'énergie et sur des activités peu émettrices de CO₂, de manière à restaurer et à stabiliser une rentabilité qui n'a cessé de décliner ces dernières années. Un an après l'annonce du lancement du plan de transformation d'Engie, Isabelle Kocher, la directrice générale du groupe, a indiqué que ce programme était non seulement en bonne voie, mais qu'il était même en avance, le groupe annonçant des ventes d'actifs pour 8 MD€ en 2016.



RUGBY : FUSION SURPRISE ENTRE LE RACING 92 ET LE STADE FRANÇAIS

A la fois premiers et derniers champions de France, les deux clubs franciliens comptent s'allier pour créer des synergies financières et sportives.

C'est une vraie bombe qui secoue le monde du ballon ovale : par la voie d'un communiqué de presse commun, les présidents du Racing 92 et du Stade français, Jacky Lorenzetti et Thomas Savare, ont annoncé leur intention de fusionner les deux clubs à l'issue de la saison en cours. C'est d'abord une grande surprise à l'échelle du sport tant il est rare de voir des rapprochements entre équipes évoluant dans la même division. Ensuite, c'est d'autant plus frappant que le club de Colombes et son voisin parisien sont des ennemis jurés. Ils ont remporté les deux premiers championnats de France dès 1892 et demeurent les derniers détenteurs du bouclier de Brennus. Bien plus en difficulté cette saison, l'un et l'autre misent sur une alliance riche en synergies financières et sportives.



ENGIE DAVANTAGE DANS LE VERT

Le groupe dirigé par Isabelle Kocher cède des actifs britanniques au suisse Ineos et poursuit le recentrage de ses activités vers le renouvelable.

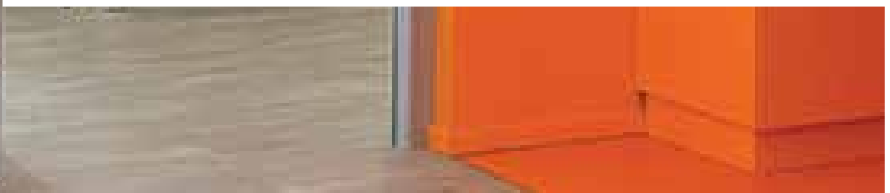
Peu de temps après la vente de centrales thermiques en Amérique du Nord et en Asie pour 4,6 MD€, Engie se déleste maintenant de son activité d'exploitation de gisement de gaz de schiste au Royaume-Uni auprès du pétrochimiste suisse Ineos. Ce dernier reprend un portefeuille de quinze licences d'exploration terrestre. De son côté, le groupe dirigé par Isabelle Kocher poursuit sa transformation et ne devrait pas tarder à investir dans le renouvelable notamment.

CHANGEMENT D'ACTIONNAIRE POUR MEILLEURTAUX.COM

Meilleurtaux.com accueille un nouvel actionnaire majoritaire à l'occasion de la sortie du fonds Equistone et de l'entrée de Goldman Sachs à son capital.

Créé en 1999, le site de courtage, leader sur le marché français en matière de services financiers, rejoint le portefeuille du fonds West Street Partners VII, géré par Goldman Sachs. Acquis en avril 2013 par Equistone, meilleurtaux.com a crû de manière exponentielle jusqu'à devenir le leader des services financiers sur internet. L'arrivée du nouvel investisseur doit permettre au site de poursuivre la stratégie de diversification de son offre. Celle-ci passe notamment par l'acquisition de sociétés spécialisées dans les comparatifs bancaires, d'assurances et de divers taux à destination des professionnels. L'objectif étant de faire de meilleurtaux.com le « *premier supermarché financier en ligne ainsi qu'une véritable agence de conseils aux particuliers* ».

L'internationalisation - déjà commencée avec l'ouverture du service au Maroc en 2015 - semble privilégiée. L'implantation sur les marchés sud-américains, Brésil en tête, est déjà à l'étude.



GUESTTOGUEST : 33 M€ POUR LE « HOME SWAPING »



Le site d'échange de résidences finalise sa levée de fonds et en profite pour racheter l'américain HomeExchange.

On connaissait Airbnb et consorts en matière de location d'hébergement entre particuliers, mais il faudra maintenant compter avec GuestToGuest qui lève 33 M€ auprès de Maif Avenir et Alyan Groupe. Quoiqu'un peu différente, la plate-forme développée par la start-up française permet aux particuliers d'échanger temporairement leur maison ou appartement contre un autre bien immobilier, une pratique connue sous le nom de « home swapping ». L'argent frais est immédiatement mis au travail puisque GuestToGuest rachète son concurrent américain HomeExchange, et affiche désormais plus de 400 000 hébergements référencés. Encore loin des 3 millions d'Airbnb, la pépite nationale envisage de passer la barre du million dès 2019.

BAIN CAPITAL EN RETRAIT DANS MAISONS DU MONDE

Le fonds d'investissement cède la moitié de ses parts dans le distributeur d'articles d'ameublement et de décoration.

Bientôt un an après son introduction en Bourse, Maisons du Monde rayonne toujours sur les marchés et c'est le moment propice qu'a choisi Bain Capital pour vendre 7 millions d'actions et faire passer sa participation de 31,2 à 15,8 % du capital. Il encaisse au passage un joli produit de cession compris entre 185 et 200 M€. Il faut préciser que tout va pour le mieux chez le distributeur d'articles d'ameublement et de décoration, ce dernier ayant ouvert 26 magasins l'an passé. Ses revenus s'établissent à 882 M€, en hausse de 26 %, et son Ebitda à 122,8 M€, en augmentation de 30 %.



INFORMATIQUE : 4,75 M€ POUR SIMPLON.CO

L'école de code informatique pour les « territoires délaissés » reçoit cette enveloppe de la part de la Caisse des Dépôts. Soulagement !

Bien que légèrement bénéficiaire l'an passé, Simplon.co, pas loin d'une cessation des paiements, prend une grande bouffée d'air grâce au soutien de la Caisse des Dépôts et Consignations qui lui remet une enveloppe de 4,75 M€. Quid de la participation de ses actionnaires historiques Promissio Invest et Investir&+... L'école de code informatique pour les « territoires délaissés » envisage maintenant d'élargir ses formations gratuites en matière de data et de cybersécurité.



STEVEN WARE

ARCHITECTE, ART & BUILD PARIS

Décideurs. Comment l'innovation se concrétise-t-elle dans votre approche architecturale ?

Steven Ware. Nous considérons que notre contribution à l'avancement de l'industrie du bâtiment doit aller au-delà de l'innovation implicite à chaque projet – il n'y a jamais deux projets identiques – et nous avons créé un pôle de recherche et développement qui nous permet d'innover sans les contraintes du calendrier des projets. Avec différentes thématiques au cœur du développement durable telles que la biodiversité, la construction bois et les matériaux à mémoire de forme, nous souhaitons contribuer à une dynamique de recherche, en open source, afin qu'elle puisse bénéficier à d'autres architectes, ingénieurs, entreprises et promoteurs.

Vous faites intervenir le bois lamellé dans plusieurs réalisations de projets à grande échelle, comme notamment celle de la tour Silva à Bordeaux, pourquoi ce choix de matériau ?

Après analyse des différents challenges que présente le développement durable, l'urgence en matière de réduction des émissions carbone nous apparaît cruciale. Étant dans un premier temps diplômé de biologie avant d'avoir

« L'URGENCE EN MATIÈRE DE RÉDUCTION CARBONE NOUS APPARAÎT CRUCIALE »

effectué des études d'architecture, la protection de l'environnement est un élément fondamental dans la réalisation de chacune des constructions. Le bois permet un bilan d'énergie grise très avantageux par rapport aux matériaux traditionnels. De tous les matériaux de structure, il est celui dont le contenu en énergie grise est le plus faible. Il est une solution pour se servir de l'effet « piège à carbone » à long terme.

Dans cette même perspective de limitation du gaspillage et de l'impact environnemental nous avons le projet de réaliser en Bretagne, une école publique qui intègre un processus d'économie circulaire dès sa conception. L'incorporation de ce modèle dans nos constructions permet de passer d'une réduction d'impact à la création de valeurs positives sur un plan social, économique et environnemental.

« LE BOIS EST LE MATÉRIAU DE STRUCTURE DONT LE CONTENU EN ÉNERGIE GRISE EST LE PLUS FAIBLE »

Comment envisagez-vous la ville de demain ?

Nous souhaitons mettre en place une ville de demain qui intègre une approche biomimétique. Il s'agit d'une démarche pluridisciplinaire qui consiste à étudier les modèles de la nature et à reproduire les propriétés essentielles, formes, matériaux ou processus des systèmes biologiques. Le but est de trouver des solutions qui ne surexploitent pas les ressources naturelles et qui visent la résilience écologique. L'homme doit trouver l'équilibre entre dépense d'énergie et choix de la matière. ●



AIRBNB : NOUVELLE LEVÉE DE 1 MILLIARD DE DOLLARS

La plate-forme en ligne de réservation d'hébergements se retrouve valorisée 31 MD\$ et prête pour une future introduction en Bourse.

Airbnb, la start-up américaine fondée par Brian Chesky, boucle une nouvelle levée de fonds de 1 milliard de dollars. Selon des sources proches de l'entreprise, cela porte sa valorisation autour de 31 milliards de dollars. Comme l'indique un document transmis à la SEC, le gendarme boursier local, la plate-forme en ligne de réservation d'hébergements a en fait réalisé ce financement en deux temps. 555 M\$ avaient déjà été collectés en 2016, auxquels s'ajoute une seconde enveloppe de 448 M\$. C'est de toute façon le plus gros tour de table de l'année aux États-Unis devant les 400 M\$ récoltés par Instacart, l'application pour la livraison des courses à domicile. Avec environ 3,5 MD\$ levés depuis sa création, Airbnb se dirige droit vers une introduction en Bourse en fanfare, surtout depuis que l'entreprise californienne est devenue rentable – elle vise 450 M\$ d'Ebitda pour 2,8 MD\$ de chiffre d'affaires en 2017. Avant son arrivée sur les marchés, Airbnb devrait sans doute utiliser l'argent frais afin de diversifier son activité. Elle a dernièrement racheté Luxury Retreats et Tilt.

LIVRAISON : POSTMATES PENSE À L'IPO



Le coursier à la demande vise une arrivée sur les marchés d'ici à 2019.

Avec des chiffres qui ne cessent d'augmenter, le coursier à la demande Postmates (plats, denrées alimentaires, documents, divers) se dirige droit vers une IPO qui pourrait exploser sa valorisation (800 M\$ fin 2016). La start-up américaine, cofondée et dirigée par Bastian Lehmann, devrait arriver sur les marchés à l'horizon 2019. Elle a livré plus d'un milliard de dollars de marchandises lors des douze derniers mois, ce qui traduit 250 M\$ de revenus sur la même période. Son objectif intermédiaire demeure la profitabilité.

INTEL DÉPENSE 15 MD\$ EN PRÉVISION DE LA VOITURE AUTONOME

Le fabricant américain de semi-conducteurs rachète l'israélien Mobileye, l'un des pionniers en matière de conduite automobile assistée.

Les grands groupes occidentaux planchent toujours sur la transformation de leur modèle économique, que cela passe par l'innovation en interne ou par le rachat de sociétés comme c'est le cas pour Intel. Le fabricant américain de semi-conducteurs met le grappin sur l'israélien Mobileye, l'un des pionniers en matière de conduite automobile assistée. Ce virage assumé vers l'industrie des services embarqués au profit de la voiture autonome – un marché estimé à 70 MD\$ en 2030 – lui coûte la bagatelle de 15 MD\$. Mobileye, société fondée en 1999, a développé un logiciel de vision, de cartographie et de repérage automatique sur les routes. Complétée par des minicaméras, la solution permet par exemple au conducteur d'un véhicule d'être alerté voire secondé en cas d'obstacle sur la voie.

KKR BOUCLE SON PLUS GROS FONDS DEPUIS 2006

L'historique société de gestion américaine finalise une levée de fonds de 13,9 MD\$.

Non, Americas XII n'est pas le nouveau satellite américain développé par la NASA, mais bien la nouvelle fusée de KKR avec pas moins de 13,9 MD\$ collectés. L'historique société de gestion n'avait pas connu de tel fundraising depuis 2006 et un millésime juché à 17,6 MD\$. Toutes catégories confondues, c'est aussi le plus gros fonds levé depuis 2013 dans le monde. Apollo Global Management devrait néanmoins dépasser cette marque avec 20 MD\$...





PRINTEMPS DES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE

Entre conférences, ateliers participatifs et études de cas, cette journée permettra d'explorer les meilleures pratiques mais aussi d'embrasser les nombreux enjeux liés : nouvelles formes de pédagogie, formation numérique et distancielle, business models, certification...

SAVE THE DATE

28 MARS 2017

PARMI LES INTERVENANTS 2016



Laurent Choain
Chief People
& Communication Officer,
Mazars



Philippe Cuenot,
DRH innovation
et développement social,
Bouygues



Ludovic Guilcher,
DRH adjoint Groupe,
Orange



David Jestaz, Head of
Corporate University
for Management, **EDF**



Edith Lemieux,
Head of Air Liquide
University &
HR Transformation Projects,
Air Liquide



Sabine Lochmann,
Présidente du Directoire,
BPI group



Lars Meinel, Vice President
Global Head of Learning &
Development, Head of
Global People Performance,
Atos



Karima Silvent,
Global HR, **Axa**

PARTENAIRE FONDATEUR/
FOUNDING PARTNER

BPI group

PARTENAIRE/
PARTNER

DÉCIDEURS
MAGAZINE

SOUS LE HAUT PATRONAGE DE/
UNDER THE AUSPICES OF



Pour tout renseignement, contactez :

Yann Colin
Directeur de publication
ycolin@leadersleague.com
01 43 92 93 72