

# HAVEA, UNE PARTICIPATION DE 3i ET CATHAY

*Entretien avec Nicolas Brodetsky, dirigeant d'Havea, anciennement Groupe Ponroy Santé, et Guillaume Basquin, Director, 3i Private Equity*

**H**avea est le nouveau nom du Groupe Ponroy Santé repris par 3i (environ 80% du capital), associé à Cathay Capital (environ 10% du capital), début 2017.

Le Groupe Havea trouve son origine dans la société Ponroy créée en 1975 par un biologiste, Yves Ponroy, passionné de la nutrition. Son idée consistait à dire que les aliments sont les meilleurs médicaments. Yves Ponroy réalise de nombreuses études scientifiques, notamment sur les phospholipides. Il commence son entreprise par la vente à distance, puis la vente en pharmacie, avant d'arriver dans les grandes surfaces en 1994, avec la création des Laboratoires Vitarmonyl. En 1999, l'entreprise rachète la marque de soins pour bébé Biolane, distribuée alors en pharmacie. Aujourd'hui, Havea fait de la vente multi-canal, non seulement en France mais aussi à l'international. L'entreprise commercialise des produits naturels et bio. Elle intervient dans les compléments alimentaires et les produits de beauté et d'hygiène. Le groupe était d'abord basé en région parisienne puis a décidé de déménager en Vendée pour y bâtir une usine en 2000, à Boufféré (près de Nantes). « En 2016, la société réalisait plus de 100 M€ de chiffre d'affaires majoritairement en GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) et avait une large présence internationale mais peu concentrée », explique Nicolas Brodetsky CEO du Groupe Havea depuis mai 2019 et anciennement Président d'Aragan jusqu'à sa reprise par le groupe en octobre 2017.

La stratégie de la nouvelle équipe dirigeante consiste dès lors prioritairement en un rééquilibrage du positionnement omni-canal et ainsi axer les acquisitions sur le

canal pharmacie, largement majoritaire dans la distribution de produits de santé naturels.

En septembre 2017, le groupe a acquis le Laboratoire ERSa (marques de compléments alimentaires Aragan et Synactifs) puis le Laboratoire Densmore (marques Suvéal Duo et Memoptic dans les produits ophtalmologiques) en juillet 2018. « En l'espace de seulement deux ans, nous avons doublé le chiffre d'affaires de la société. Havea est désormais le troisième acteur en France des compléments alimentaires vendus en pharmacies », souligne Nicolas Brodetsky.

Ce renforcement par acquisition du canal « Pharmacies » en France est très vite complété par une opération à l'étranger : le groupe vient d'acquérir la société italienne Pasquali Healthcare, une entreprise pharmaceutique de premier plan sur le marché italien, avec le soutien de 3i. Fondée en 1999 et basée à Florence, Pasquali Healthcare développe et commercialise des produits sans ordonnance dans les pharmacies en Italie. Son portefeuille de produits comprend des soins dermatologiques et des compléments alimentaires naturels. Sa marque principale, Dermovitamina (environ 60% du total des ventes, 15 millions d'euros en 2018), est la marque leader dans les soins dermatologiques en Italie.

« Il s'agit d'une acquisition réalisée de gré à gré... Nous avons rencontré pour la première fois le propriétaire en novembre 2017. Pasquali est aujourd'hui notre plus grosse acquisition et offre de nombreux avantages. L'Italie est notre plus gros marché des compléments alimentaires au niveau européen. L'acquisition de Pasquali donne à Havea – déjà présent dans la péninsule dans les grandes surfaces



*Guillaume Basquin*

depuis une quinzaine d'années avec sa marque Vitarmonyl - une base de développement dans les pharmacies. Pasquali offre également à son repreneur une nouvelle gamme de produits différenciants. Havea réalise désormais plus de 35% de son chiffre d'affaires à l'international (contre 25% avant cette acquisition) », précise le dirigeant dont le groupe était accompagné sur l'acquisition de Pasquali par Marco Termini, un ancien de 3i Italie.

Nicolas Brodetsky est convaincu : « aujourd'hui, pour réussir, les marques doivent être internationales et digitales ».

Le groupe est aujourd'hui implanté avec des filiales en Italie, en Belgique, au Canada, à Hong Kong, à Shanghai et vient d'ouvrir une filiale en Algérie. Il ne procède pas toujours par acquisitions. Dans de nombreux cas, il s'agit de la construction de filiales ex nihilo.

« Nous voulons faire grandir Havea à l'international. L'idée n'est pas de planter des drapeaux partout mais de réaliser des acquisitions significatives dans des pays stratégiques pour nos marchés cibles permettant ainsi la création de marques globales ainsi qu'une croissance résiliente sur le long terme », confie Nicolas Brodetsky.

« Nos actionnaires engagent de gros moyens pour apporter la valeur ajoutée. Leur volonté est de développer la société... Ils sont là pour épauler l'entreprise lors de ses acquisitions. Nous faisons un travail d'équipe », commente Nicolas Brodetsky, ancien consultant en stratégie spécialisé dans la santé (Bionest Partners et KPMG) devenu entrepreneur avec la reprise des laboratoires ERSA (Aragan et Synactifs) en 2011. De 2011 à 2017, ERSA a multiplié son chiffre d'affaires par 4 devenant ainsi un des

leaders du marché français grâce à un modèle de croissance solide, résilient et innovant. Lors de l'acquisition par le groupe des laboratoires ERSA en 2017, Nicolas a pris la direction de la division pharmacie du nouvel ensemble avant de prendre la direction du Groupe en mai 2019.

Quant au projet stratégique de son groupe, « la meilleure croissance reste organique. La nôtre s'élève à 10% par an en moyenne. Notre stratégie est ciblée sur les compléments alimentaires, les soins du bébé et les produits de niches dans le domaine de l'hygiène corporelle. Havea est un groupe de marques que nous souhaitons internationaliser et digitaliser, toujours avec la même idée de produits naturels et bio. L'innovation est une clé pour nous... », souligne notre interlocuteur.

En 2019, Ponroy Santé réalisera un peu plus de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, « un positionnement omni-canal renforcé dans la pharmacie et des bases saines à l'international nous permettant d'assurer sereinement notre développement sur le long terme », conclut Nicolas



*Nicolas Brodetsky*

Brodetsky qui détient avec le management environ 10% du capital d'Havea.

### PAROLE AU FONDS

3i a signé l'acquisition en octobre 2016 du groupe Ponroy Santé, désormais Havea. Le closing est intervenu début janvier 2017. Il s'agit d'une opération de MBI primaire avec une société familiale qui, comme toutes les opérations de ce type, n'était pas évidente à négocier. Les fonds et les managers n'avaient pas le droit à l'erreur. Il a fallu tout de suite être convaincant.

« Dans le cas d'une société familiale, la prise de contact et l'établissement d'une relation de confiance est toujours longue. Dans 90% des cas, l'opération avec un fonds ne se fait qu'au bout de quelques années », explique Guillaume Basquin, en charge du dossier chez 3i. Le fonds d'origine britannique a, depuis quelques années, mis un effort d'origination sur le « consumer healthcare », produits de santé non remboursés (OTC, Over The Counter), car « nous étions convaincus qu'il y avait une tendance de croissance long terme aidée par l'engouement vers la naturalité, la prévention de la maladie et l'automédication... Nous avons commencé par identifier les sociétés actives dans ce domaine, non seulement en France mais aussi au niveau européen. Ainsi, avons-nous identifié le groupe Ponroy Santé. Il s'agissait d'un groupe complexe, car il avait créé et fait grandir beaucoup de marques mais avec très peu de communication externe au niveau du groupe lui-même », poursuit notre interlocuteur.

« Nous avons réussi à rentrer en contact avec la famille. Le premier contact a été clé car la famille a compris que 3i était un acteur crédible pour poursuivre l'histoire du groupe. Lors de ce rendez-vous, nous étions accompagnés par Philippe Charrier, un manager que 3i connaît bien puisqu'il était le CEO d'une de nos sociétés en portefeuille Labco (laboratoires d'analyses médicales) cédée en 2015 à Cinven », note Guillaume Basquin. « Non seulement 3i était en mesure de délivrer la valorisation attendue, mais aussi nous avons historiquement l'habitude de travailler avec les familles. De plus, 3i a la réputation d'un fonds qui pousse à la croissance et non pas à la restructuration. Nous avons beaucoup d'idées de « build-up » car nous avons fait un screening européen et analysé plus de 70 cibles potentiellement intéressantes pour le groupe. Ils ont été séduits », se souvient Guillaume Basquin. Le fonds a tenu parole. Depuis son rachat par 3i, Havea a déjà réalisé 3 acquisitions.

Le processus d'acquisition d'Havea par 3i a pris du temps. Les premiers contacts datent du début 2016. « Nous avons une telle conviction que c'était une bonne plateforme pour faire du « buy and build », et unique car elle était multi-canal (GMS, pharmacies, magasins bio, online, international ...), que nous nous sommes accrochés », sourit Guillaume Basquin.

« Nous avons commencé le deal dans un processus de gré à gré mais l'avocat de la famille lui a finalement conseillé de discuter avec d'autres fonds d'investissement afin de comparer la valorisation que nous avons proposée. Finalement, nos concurrents étaient « en retard » par rapport à nous non seulement dans la connaissance de la famille

mais aussi dans son projet de reprise managériale pour la société », note-t-il.

Philippe Charrier a été nommé Executive Chairman (aux côtés de l'ancien CEO resté en transition pendant 6 mois), jusqu'en Mai 2019.

Dans son projet stratégique, Havea a deux axes principaux : l'internationalisation et la digitalisation de toutes ses marques.

Le marché des compléments alimentaires affiche une croissance de 5-6% par an. Havea connaît une croissance à deux chiffres sur les 15 dernières années. « En France, ce marché est composé de 200 acteurs. Il y a beaucoup d'offre dans chacun des canaux de distribution. Le taux des dépenses des Français dans les compléments alimentaires est encore bien inférieur à d'autres pays européens », commente Guillaume Basquin.

En Europe, ce marché – régulé par l'EFSA (Autorité européenne de sécurité des aliments) - est également très fragmenté, avec beaucoup d'acteurs, et toujours de nouvelles marques qui émergent, notamment autour du bio. « Havea, focalisé sur les produits à formulations 100% naturelles, avec des études cliniques poussées, cherche à développer ses propres produits sur des niches en croissance durable (avec des équipes de recherche internes) et à racheter des sociétés, comme nous l'avons fait avec Aragan et Densmore en France (leaders sur des niches en croissance où le groupe n'était pas présent) ainsi qu'avec Pasquali en Italie », explique Guillaume Basquin.

Quant à la digitalisation, « nous sommes en train de digitaliser tous les systèmes au sein de la société afin que les informations puissent être partagées, rapidement accessibles et fiables... Nous faisons beaucoup de marketing digital pour nos propres marques... Notre objectif consiste à analyser et comprendre les souhaits de nos consommateurs pour mieux innover et mieux les servir dans les années à venir ».

« Chez Havea, nous avons recruté un CDO (depuis 2 ans) », ajoute le directeur de 3i. Le fonds a, par ailleurs, recruté récemment son propre CDO qui analyse le côté digital des futures participations.

« Nous sommes convaincus que la valeur de ce groupe consiste à mettre en avant les marques. Aujourd'hui, Havea réalise 80% de son CA avec 8 marques dont les plus importantes sont Vitarmonyl, Aragan, Nutrisanté et Biolane. Cette dernière a d'ailleurs lancé début 2019 la ligne Biolane Expert, vendue en pharmacie », note notre interlocuteur.



Quant aux canaux de distribution, lorsque 3i était devenu actionnaire, la GMS était majoritaire. Aujourd'hui, grâce notamment aux acquisitions réalisées, le groupe réalise au niveau mondial plus de 50% de son CA avec les pharmacies. La part des GMS est tombée à un peu moins de 40%. Le reste correspond à la vente on-line et aux magasins bio.

3i est un fonds « hands on » : « nous aimons prendre soin de nos participations, aider à les développer, même si nous n'intervenons pas dans la gestion managériale. Nous avons des boards mensuels mais, dès qu'un sujet stratégique émerge, nous en discutons tout de suite avec le CEO de la société. Nous sommes également en contact permanent avec le CFO sur des sujets spécifiques de reporting, d'analyse de la performance, etc. Le CFO doit être plus qu'un directeur financier. C'est un business partner. Il aide le CEO à mieux comprendre les enjeux business et nous aide lors des décisions stratégiques permettant de faire évoluer le groupe. Notre objectif consiste à aider la société, notamment lors de ses opérations de build-up. Nous sommes présents lors des négociations. En tant qu'actionnaire majoritaire, nous devons parfois réinvestir de l'argent pour faire des acquisitions. Nous sommes ravis de voir les managers des sociétés reprises réinvestir aussi avec nous dans le projet commun, ce qui était le cas lors des trois acquisitions réalisées par Havea. Parallèlement nous sommes tout aussi ravis de pouvoir rétrocéder une partie de notre plus-value aux managers qui nous aident à la créer », souligne Guillaume Basquin.

« De par notre métier, nous avons une expertise d'acquisitions. Chez Havea, nous avons également recruté un « Head of M&A » qui gère tous les projets d'opérations de croissance externe. Avant son arrivée, nous assumions d'une certaine façon ce rôle pour la société. Nous sommes moteurs dans les décisions stratégiques transformantes pour nos entreprises ».

3i intervient sur les sujets M&A, sur les sujets spécifiques business et aussi en tant que « door opener ». 3i ouvre son réseau à la société. Créé après la Seconde Guerre Mondiale, le fonds est présent en France depuis 30 ans et dispose d'un réseau européen et mondial important.

« Aujourd'hui, nous avons structuré la société et atteint une certaine taille critique de chiffre d'affaires et

d'EBITDA qui permet d'envisager des acquisitions transformantes. Nous sommes prêts à réinvestir », confie le directeur de 3i, réputé pour accompagner ses sociétés sur le long terme. « Nous investissons l'argent qui appartient à 3i et non pas à des « LPs ». Cela nous différencie par rapport à nos confrères. 3i étant coté sur la Bourse de Londres, nous avons des actionnaires auxquels nous communiquons nos performances tous les trois mois. Nous sommes très transparents, ce qui est impactant lorsque nous rencontrons les managers des sociétés car ils peuvent très facilement se renseigner sur nous en parallèle ... Notre politique ESG est également très claire. 3i aide beaucoup ses sociétés sur ces sujets. A chaque agenda de nos conseils, nous évoquons les sujets ESG », explique notre interlocuteur.

« Nous visons pour Havea des acquisitions européennes. La France, l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne sont pour nous les pays clés. En Italie, nous sommes aujourd'hui présents en GMS et en pharmacie, grâce à Pasquali... Avec Pasquali, nous souhaitons vendre en Italie nos produits phares commercialisés dans les pharmacies en France. C'est une acquisition stratégique car il s'agit d'un gros marché, en croissance. Le manager reste à nos côtés et deviendra d'ailleurs le patron de notre filiale en Italie ».

« Aujourd'hui, nous sommes dans une période d'intégration de nos acquisitions et, bien entendu, nous regardons d'autres opportunités, notamment en Espagne, en Italie, en Allemagne ainsi que dans les pays de l'Est qui font partie de nos zones prioritaires. En Asie, nous ne cherchons pas à faire des acquisitions mais plutôt des partenariats et de la croissance organique », détaille Guillaume Basquin.

Les principales difficultés ?

« Le passage d'une société détenue par une famille à une société détenue par un fonds est délicat ... C'est un changement significatif en termes de dynamique managériale et culturelle ».

Lorsque 3i était rentré à son capital, « notre objectif pour Havea était de doubler de taille. C'est désormais chose faite en deux ans. Aujourd'hui, l'objectif est de continuer le développement du groupe en Europe et de croître à deux chiffres de manière organique », conclut Guillaume Basquin.