

ADDEV MATERIALS : UN CAS D'ÉCOLE POUR BPIFRANCE

*Entretien avec Hortense Hopmann,
responsable du pôle conseil Rhône-Alpes Auvergne de Bpifrance,
et Pascal Nadobny, président d'ADDEV Materials*

Pour Bpifrance, la complicité entre le client et son conseil est primordiale. « Nous connaissons nos clients et savons choisir avec eux le type d'accompagnement dont ils ont besoin », souligne Hortense Hopmann, responsable du pôle conseil de Rhône-Alpes Auvergne de Bpifrance.

Depuis cinq ans, l'activité Appui aux fusions-acquisitions (AFA) Rhône-Alpes accompagne une soixantaine de clients, ce qui se traduit par 15 à 20 mandats par an. « Un quart environ de nos clients sont accompagnés à l'international. 20 à 25 % d'entre eux sont des ETI (50 à 100 millions d'euros de chiffre d'affaires) », constate Hortense Hopmann.

Sur la dernière année, quatre opérations d'accompagnement se sont conclues par une croissance externe.

L'AFA Rhône-Alpes reçoit 60 entreprises (nouveaux sujets) par an. « Ces sociétés ont des préoccupations de croissance externe. Mais toutes ne sont pas mûres; 15 à 20 entreprises par an choisissent d'enclencher une démarche proactive structurée », précise notre interlocutrice.

« Nous sommes très proches de nos clients à travers les chargés d'affaires qui détectent leur besoin de croissance externe et nous mettent en relation », explique-t-elle.

« Notre rôle consiste à bien comprendre le besoin du client, définir la stratégie, voir s'il est mûr pour son projet et s'il a les moyens humains et financiers de ses ambitions ».

Cette phase peut prendre du temps mais dans certains cas, comme celui de la société ADDEV Materials, tout peut se dérouler très vite.

Créée en 2006, ADDEV Materials est spécialiste des matériaux hautes performances et des solutions sur mesure pour l'industrie. ADDEV Materials est organisée autour de quatre Business Units : Insulation & Films, Adhesives & Tapes, North America et Aerospace & Defense à travers lesquelles ADDEV Materials conçoit, transforme et distribue des produits isolants et films techniques et des adhésifs et colles industrielles. « ADDEV Materials est un acteur B2B, intermédiaire entre les grands chimistes mondiaux et les grandes et moyennes entreprises industrielles, avec un certain nombre de spécialisations métiers », précise Pascal Nadobny, Président du groupe.

Les grands secteurs d'ADDEV Materials sont l'aéronautique, les énergies électriques, le transport (dont le ferroviaire et l'automobile), l'industrie, le bâtiment... « Nous souhaitons être une société non pas globale mais multi-locale », souligne le président d'ADDEV Materials.

En 2015, l'entreprise lyonnaise a réalisé 75 millions d'euros de chiffre d'affaires avec un effectif de 370 personnes. Son volume d'affaires estimé pour 2016 (après acquisitions) est proche de 100 millions d'euros. Le nombre de salariés passe à 450.

La société a réalisé plusieurs acquisitions, en Europe et aux États-Unis, et dispose d'un bureau à Dubaï. « Nous avons

la volonté d'élargir notre implantation, non seulement en France et en Europe mais aussi aux États-Unis, au Mexique et au Canada ».

« Nous devons être proche de nos clients pour bien les servir. Notre valeur ajoutée se traduit par l'amélioration des process et nécessite la proximité de nos clients d'où l'importance d'une présence régionale et nationale dans plusieurs pays. La croissance externe représente un des éléments majeurs pour nos activités », explique le dirigeant.

Selon lui, « cette solution est la plus rapide. Nous cherchons à acquérir des sociétés qui ont des synergies avec la nôtre, des entreprises qui sont soit en amont de la chaîne de valeur, ce qui nous permet d'augmenter notre valeur ajoutée, soit des entreprises n'ayant pas exactement le même métier mais qui sont complémentaires et qui nous permettent de mettre en place des synergies avec nos autres implantations françaises et internationales».

Bpifrance, dont les chargés d'affaires sont très proches de leurs clients, a d'abord accompagné ADDEV Materials et Pascal Nadobny en financement et en innovation. « En 2013, l'entreprise était en forte croissance et réalisait beaucoup d'opérations de croissance externe. Elle commençait à s'intéresser à des opérations en dehors des frontières. La chargée d'affaires qui s'occupait d'ADDEV Materials nous a contacté à ce sujet... ce qui m'a permis de rencontrer Pascal Nadobny (et de faire connaissance d'ADDEV Materials) qui avait des volontés de croissance externe en Europe et aux États-Unis », se souvient Hortense Hopmann.

Suite à cette rencontre, la responsable du pôle conseil Rhône-Alpes Auvergne présente à Pascal Nadobny un partenaire avec double implantation : en France et aux États-Unis.

« Le deuxième rendez-vous avec le dirigeant m'a permis de bien comprendre l'activité et de m'imprégner de son métier qui est complexe. Ensuite, nous avons échangé avec notre partenaire qui a rencontré Pascal Nadobny pour confronter leurs visions du marché américain et du type de cibles qu'il pouvait identifier. Après avoir contacté un certain nombre d'entreprises, le partenaire a organisé le voyage du dirigeant aux États-Unis afin de lui permettre

de rencontrer les sociétés en question », commente Hortense Hopmann.

« Certains dirigeants mettent plus d'un an pour se décider. Lorsque j'ai rencontré Pascal Nadobny, son projet était très clair et précis, sa stratégie était définie, ce qui nous a permis d'avancer rapidement. ADDEV Materials avait besoin d'un bon partenaire pour l'accompagner. Nous avons signé le mandat dans le mois après la première rencontre puis, deux mois plus tard, Pascal Nadobny a fait le voyage aux États-Unis. Cette rapidité est due essentiellement au degré de maturité du projet du dirigeant », estime Hortense Hopmann.

« Nous avons une approche de croissance externe expérimentée puisque nous avons déjà conduit plusieurs opérations en France, notamment dans les activités adhésifs et colles. Nous étions déjà présents en Europe centrale... Après la crise de 2009-2010, ADDEV Materials a vu ses clients se tourner vers les pays émergents. Dans un premier temps de développement international nous avons souhaité accompagner nos grands comptes », ajoute Pascal Nadobny.

A partir de 2012, l'entreprise opte pour une réorientation sur deux zones stratégiques : la zone EMEA (Europe

Middle East and Africa) et l'Amérique du Nord. Le fait que les leaders français soient présents sur ces zones permet à ADDEV Materials de se sentir en confiance. Pascal Nadobny décide de développer son entreprise en Amérique du nord en 2012, lors de sa participation au symposium des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF), après avoir rencontré plusieurs sociétés qui avaient déjà fait la démarche. C'est à ce moment-là qu'il rencontre Bpifrance AFA, ce qui a permis d'accélérer les choses.

« Pour différentes raisons, nous avons une volonté très claire de nous implanter en Amérique du nord... Au delà de ses métiers de financement et d'investissement, Bpifrance accompagne les PME et les ETI... Elle dispose d'un certain nombre d'accords avec des partenaires dans de nombreux pays. Nous étions très intéressés par cet accompagnement...», souligne Pascal Nadobny.

Lors de la recherche d'un partenaire, plusieurs choix s'opèrent. Tout d'abord, il faut décider si l'on souhaite avoir



Hortense Hopmann

un partenaire global : pour la France et pour les autres pays. « En général, les entreprises de notre taille n'ont pas l'habitude d'être en face de ces grosses structures multi-nationales. Par nature, nous aimons le contact multi-local. La majeure partie de nos acquisitions en France a été faite de gré à gré, avec une connaissance directe des acteurs et par notre présence dans les cercles professionnels de nos filières. A l'international, nous ne pouvions pas avoir cette démarche directe », explique le dirigeant.

ADDEV Materials a opté pour un conseil international, habitué aux entreprises mid size, de préférence un par pays.



Pascal Nadobny (Président), ADDEV Materials

Début 2013, le groupe a rencontré un partenaire présenté par Bpifrance. « Les équipes américaines ont identifié près d'une trentaine de sociétés à contacter. 12 étaient prêtes à nous rencontrer... Puisque nous ne connaissions pas bien le marché, nous avons décidé de les rencontrer toutes sachant que seulement un tiers d'entre elles étaient réellement intéressées », se souvient le président d'ADDEV Materials.

En juillet 2013, Pascal Nadobny et son équipe rencontrent les 12 sociétés lors d'un voyage de 15 jours aux États-Unis. « Nous avons ciblé la zone géographique de mid-ouest et de nord-est car elle correspond bien à l'implantation industrielle de notre typologie de clients. Puis, pour le décalage horaire, c'était également une bonne décision », sourit le dirigeant.

« Ces rendez-vous nous ont permis de vite comprendre le marché, d'avoir beaucoup d'informations sur les concurrents, les fournisseurs, les clients. Nous avons commencé à discuter avec 3 entreprises. Une de ces négociations a

abouti au rachat de deux sociétés du même propriétaire dans le Wisconsin et l'Ohio. Nous avons également acquis une partie de l'activité d'une autre société américaine que nous avons regroupée avec notre première acquisition. Le closing de ses opérations a été fait en janvier 2014. C'est très rapide pour notre taille d'entreprise, surtout lorsqu'il s'agit d'une acquisition à l'étranger », souligne Pascal Nadobny.

En 2015, l'entreprise enchaîne les acquisitions avec une opération en Belgique et une autre en Pologne, sans oublier le rachat de la société toulousaine Dimex.



Julien Duvanel (Directeur général), ADDEV Materials

« En 2016, nous avons finalisé une autre opération en France ainsi qu'une nouvelle acquisition aux États-Unis ». Celle-ci a été orchestrée par le conseil présenté à ADDEV Materials par Bpifrance. « Nous avons fait une recherche ciblée sur le secteur aéronautique, ce qui nous a permis d'identifier la société VMS Aircraft à San Diego », précise Pascal Nadobny.

Cette implantation sur la côte ouest a également permis à ADDEV Materials de couvrir une zone géographique plus importante aux États-Unis.

« Lors de la première phase d'identification, le conseil a identifié les sociétés et fourni à nos équipes les informations les concernant. Cela nous a permis de connaître la taille, la valeur ajoutée, les partenaires mondiaux de ces entreprises... Nous avons souhaité identifier un spectre large de sociétés. Lors d'une approche aux États-Unis, pour des raisons de langue, de proximité, de réseau, de fuseau horaire, le conseil M&A est très utile car son intervention permet de susciter l'intérêt, d'organiser des rencontres ».

Note importante : sur le segment mid size, la plupart des entreprises appartiennent à des personnes physiques, d'où l'importance de l'intervention d'un conseil local, capable de gérer les différences culturelles, les sujets sensibles et connaissant les spécificités de son pays...

Un contrat d'accompagnement (ou d'emploi) de l'ancien dirigeant doit être envisagé pour une période de deux ans en moyenne pour « bien comprendre l'entreprise et son organisation ».

Dans de nombreux cas, le contrat d'acquisition prévoit un lease agreement car, lorsqu'il s'agit d'une société patrimoniale, les bâtiments appartiennent souvent aux dirigeants et font rarement l'objet du périmètre de reprise.

« Bpifrance n'est pas un acteur direct du M&A mais un excellent intermédiaire permettant d'identifier les professionnels compatibles avec les dirigeants. La valeur ajoutée de Bpifrance, c'est l'appréciation humaine de la compatibilité de la structure et du leader qu'ils vont mettre en face du dirigeant car, dans nos tailles, cette relation est extrêmement importante... Bpifrance est un facilitateur qui aide les entreprises à mettre en place leur stratégie globale de développement international. Cette aide est combinée avec le financement. On y trouve d'autres valeurs : le projet étant mûri très en amont avec Bpifrance, il se déroule avec complicité des équipes, grande efficacité et délais raccourcis », souligne Pascal Nadobny.

Mais tous les dossiers ne se déroulent pas de la même manière : « Pascal Nadobny est un dirigeant particulièrement efficace qui s'intéresse beaucoup aux sujets de l'innovation. Il avait des volontés déjà engagées d'implantation à travers le monde, non seulement aux États-Unis mais aussi en Europe (Pologne, Belgique, etc.). Compte tenu de cette situation et de la personnalité du dirigeant, de son enthousiasme, nous lui avons proposé de rentrer dans l'Accélérateur d'ETI », se souvient Hortense Hopmann.

« C'est Bpifrance qui nous a informé de la mise en place en 2016 de son premier Accélérateur ETI, un programme d'accompagnement d'entreprises sur 18 mois. Nous avons été sollicités pour faire partie de l'Accélérateur... Mais le temps et les équipes : ce sont deux denrées rares pour les sociétés de notre taille, ce qui nous a fait hésiter au départ », sourit le Président.

« Nos interlocuteurs au sein de Bpifrance nous ont expliqué que l'accélérateur s'adresse à des sociétés comme la nôtre. Pour y rentrer, il faut être une entreprise en forte croissance, supérieure à 20% par an, dont l'objectif est de doubler de taille à minima dans les 4 à 5 ans, ce qui était notre cas. L'accélérateur s'adresse aux sociétés qui relèvent

des défis d'innovation ainsi qu'une volonté d'accélérer leur développement international et des sujets de transformation d'entreprise, en particulier digitale. Nous avons un profil qui collait bien et Bpifrance nous a convaincus ... Nous faisons partie d'un groupe de 23 ETI qui ont le même profil que nous. Cela nous permet de se rencontrer, d'échanger, de faire du benchmarking, avec des personnes qui viennent de secteurs très différents. Nous avons les mêmes problématiques », explique Pascal Nadobny qui partage ce projet avec son associé Julien Duvanel, Directeur Général d'ADDEV Materials.

D'autre part, l'accélérateur ETI permet un accompagnement par la structure Initiative Conseil au sein de Bpifrance sur les sujets de développement international, de performance commerciale, d'innovation, de rupture digitale, de gouvernance, de RH, etc. Cette intervention est prise en charge à 50%.

« Le dirigeant peut définir des modules pour lequel il bénéficiera d'un accompagnement de la structure Initiative Conseil. Une fois rentré dans ce cercle vertueux, on ne le regrette absolument pas », souligne notre interlocuteur.

“ Une fois rentré dans ce cercle vertueux, on ne le regrette absolument pas ”

Dans le cadre de l'accélérateur, Bpifrance met à disposition de l'entreprise un advisory board qui regroupe quatre personnes d'horizons différents, fortes d'expériences significatives au sein d'entreprises de taille importante. « L'accélérateur nous permet de bénéficier de leurs conseils, notamment sur le passage à une taille supérieure. C'est du coaching », commente Pascal Nadobny.

« L'accélérateur permet également la mise en relation avec un des grands patrons de sociétés françaises qui accepte d'être le mentor du dirigeant. Cela permet d'échanger avec un dirigeant expérimenté qui a déjà vécu des secousses d'accélération. On discute de manière amicale ».

Le networking entre les membres de l'accélérateur a également une valeur significative.

« L'accélérateur Bpifrance est un appui pour notre développement qui couvre l'ensemble du spectre : la définition du projet stratégique, le travail sur la croissance externe, la mise à disposition d'outils de financement et la mise en relation pour le business développement », explique le dirigeant.

La transformation digitale représente également une dimension importante de l'accélérateur.



Crédit photo : © Rambaud

« La première étape c'est la prise de conscience et la sensibilisation. En ce qui concerne ADDEV Materials, nous sommes un interlocuteur B2B. Par nature, nous n'avons pas une clientèle de masse et nous n'avons pas de communication à destination du grand public. On pourrait avoir l'impression que nous ne sommes pas impactés à court terme par le digital. Mais, aujourd'hui, tout le monde est impacté », souligne Pascal Nadobny qui a déjà pu participer à deux sessions de sensibilisation. La première, organisée par Bpifrance Université a eu lieu sur le campus de Jouy en Josas dans le cadre du partenariat de Bpifrance avec HEC. Quant à la seconde sensibilisation, il s'agit d'un séminaire qui s'est déroulé à Shanghai et à Pékin pour accueillir les membres de l'accélérateur ETI auquel a participé Julien Duvanel.

« La formation, organisée par Bpifrance Université, est proposée gratuitement à nos clients Excellence. Nous proposons également un accompagnement personnalisé qui s'adresse non seulement dans le cadre de l'accélérateur mais aussi, au cas par cas dans le cadre de

nos modules que nous prenons en charge à 50% », précise Hortense Hopmann.

« Le chargé d'affaires est le pivot de la relation avec nos clients. Ce sont eux qui ont sélectionné nos 3.000 clients Excellence ; l'essentiel de mon travail consiste à les accompagner lorsqu'un chargé d'affaires détecte un besoin. Ce sont des entreprises ambitieuses et qui ont les moyens de l'être. Notre rôle consiste à bien connaître nos clients pour répondre au mieux à leurs attentes », souligne la responsable du pôle conseil de Rhône-Alpes Auvergne de Bpifrance.

Pour Hortense Hopmann, ADDEV Materials représente un « cas d'école » car cette entreprise a bénéficié de tous les services d'accompagnement proposés par Bpifrance. « Pour nous, il est très important de percevoir la satisfaction du client », souligne-t-elle.

Aujourd'hui, ADDEV Materials envisage une acquisition en Europe, avec l'appui d'un partenaire présenté par Bpifrance et de continuer sur les USA pour un projet complémentaire dans l'aérospatial.