

SIPAREX

/ ETI

SIPAREX, BIEN PLUS QU'UN FONDS D'INVESTISSEMENT

Entretien avec Olivier Golder, Directeur Associé, Siparex/ETI, et Florent Lauzet, Membre du Comité Exécutif, Siparex/ETI



Olivier Golder



Florent Lauzet

Créé en 1977 à Lyon, Siparex est un des premiers groupes d'investissement en France. Son objectif ? Palier le déficit de financement en fonds propres des entreprises. Lancé par Dominique Nouvellet et soutenu par la place financière lyonnaise, avec notamment des banques et des familles d'industriels, ce projet était très innovant pour l'époque. Siparex a toujours été plus qu'un fonds d'investissement. « C'est une vraie entreprise qui s'est développée à partir d'un véhicule coté en Bourse, Siparex Croissance. Ces 20 dernières années, l'entreprise Siparex s'est adaptée à son marché en termes des capacités financières et d'outils. Siparex a également élargi sa présence géographique, en s'implantant à Paris et dans d'autres villes françaises au début des années 90 », com-

ment Olivier Golder, Directeur Associé. « Aujourd'hui, notre plate-forme d'investissement gère 1,8 milliard d'euros, essentiellement au travers de FPCI, alors que la structure cotée a progressivement disparu. Cette plate-forme permet de financer toutes les courbes de croissance des entreprises françaises, de la start-up à l'ETI. Siparex développe cette palette d'investissement avec des équipes dédiées, des fonds dédiés et des stratégies très claires. Pour les petites PME, l'objectif central consiste à structurer l'entreprise, parfois autour d'une transmission, pour la faire croître. Pour accompagner de grosses PME et les ETI (entreprises dont le CA se situe entre 50 et 300 millions d'euros), l'accompagnement se déroule autour des sujets de gouvernance, d'innovation, de transformation digitale,

d'acquisition et du développement international », ajoute Olivier Golder.

Constituant l'une des principales plates-formes d'investissement en France, Siparex a lui-même connu une transmission en 2009. « Ce processus a été annoncé par Dominique Nouvellet de façon très précise. Bertrand Rambaud, l'un des associés du groupe, porteur de la culture Siparex, a été choisi pour assurer la transmission qui s'est déroulée sereinement et logiquement... Le groupe est resté sur ses appuis mais a connu une nouvelle dynamique, un nouveau cycle de croissance. Sur les 5 dernières années nous avons plus que doublé nos actifs sous gestion. Nous avons enclenché une nouvelle vitesse », explique Florent Lauzet, Directeur Associé.

« Cette transmission a donné un nouvel élan. Elle s'est faite comme dans un groupe industriel classique, ce qui illustre la pérennité de l'institution », ajoute Olivier Golder.

L'écosystème Siparex ? C'est bien plus qu'un travail avec les principaux actionnaires et souscripteurs sur des sujets financiers classiques. « Nous avons un Conseil d'administration et une organisation de gouvernance bien structurée qui permet des rencontres fréquentes avec les actionnaires et souscripteurs. Les sujets abordés s'articulent autour des attentes de développement et de performance », développe Florent Lauzet. La relation de Siparex avec ses actionnaires et souscripteurs peut être assimilée à la relation des entreprises avec des investisseurs tels que Siparex. « Les dirigeants le ressentent et nous percevons également comme une entreprise avec un métier particulier qui consiste à investir. Cette relation de confiance avec les dirigeants est primordiale », ajoute-t-il.

L'horizon d'investissement de Siparex ? En théorie, c'est 4 à 7 ans, « ce qui correspond souvent de manière pratique à un plan stratégique pour les entreprises. Tous les 5 ans environ, le dirigeant repositionne son plan stratégique et c'est aussi l'occasion de recomposer le capital. D'expérience, cet horizon correspond au rythme de vie naturel des entreprises », estime Olivier Golder.

« La stratégie ? Elle vient de l'entreprise et non pas de l'actionnaire. Les valeurs partagées avec le dirigeant, c'est le point central des opérations que nous réalisons », insiste Olivier Golder. « A l'origine de tout projet, il y a un objectif et des valeurs communes. C'est la culture Siparex ». La proximité avec les dirigeants est une notion importante pour le Groupe.

« Lorsque nous sommes convaincus par une entreprise et par son projet, nous y adaptons l'opération financière », souligne Florent Lauzet.

Autre fait important : d'une façon générale, les idées d'acquisitions appartiennent au dirigeant. Siparex ne fait que l'aider à acquérir une entreprise qu'il a dans le viseur, parfois depuis un certain nombre d'années. « L'envie de faire des acquisitions doit venir du dirigeant. La feuille de route doit être claire depuis le début, sans ambiguïté », note notre interlocuteur.

Siparex s'intéresse aux PME et aux ETI et dispose d'une capacité à réaliser différents types d'opérations financières. « Nos souscripteurs adhèrent à cette stratégie d'investissement, ce qui nous donne une capacité de sélection de sociétés très vaste. Nous ne sommes pas guidés par une opération financière mais par notre conviction pour un projet et une équipe. Les souscripteurs nous font confiance pour identifier cette combinaison projet / équipe qui fonctionne et la faire vivre après l'opération... Le dispositif construit par Siparex, notamment sur les problématiques du digital et de l'internationalisation, est convaincant pour les dirigeants », souligne Olivier Golder.

Le digital ? Chez Siparex c'est du concret. Début janvier, le groupe a recruté un CDO. Il s'appuie également sur XAnge, son équipe Innovation. « Le challenge est de faire bénéficier de cette expertise le maximum de nos sociétés en portefeuille, de mettre en contact les dirigeants avec des experts sur les problématiques digitales qui les concernent, grâce à la proximité de nos équipes et au CDO qui sensibilise les dirigeants. C'est un chef d'orchestre qui fait fonctionner le réseau et accompagnera les sociétés qui le souhaitent dans leur transformation digitale », commente Olivier Golder.

Aujourd'hui, une diligence ESG est systématique pour tous les projets d'investissement. Elle sert à préparer un accompagnement pour les 5 à 7 ans à venir.

« Notre objet consiste à créer de la valeur. Depuis plusieurs années, nous nous rendons compte que cela passe aussi par les sujets ESG que nous ne considérons plus comme anxiogènes mais plutôt comme un atout, une opportunité que l'on apporte à nos sociétés. Peu importe le niveau sur la courbe d'expérience par rapport à ces sujets dès lors que l'équipe dirigeante est prête à progresser sur ce chemin de l'ESG. C'est important pour nous, pour nos souscripteurs et pour l'entreprise elle-même. Nous pouvons apporter des réponses... Dans certains cas, les sociétés sont en avance par rapport à nous sur ces problématiques, ce qui nous nourrit de belles expériences pour progresser nous-mêmes sur ces sujets », explique Florent Lauzet.

« L'ESG et le digital font partie de nos préoccupations centrales. Notre rôle consiste à identifier les moyens pour mettre en place un plan d'action », résume-t-il.



Bertrand Rambaud, Président du Groupe, lors des 40 ans de Siparex en novembre

Siparex a mis en place un baromètre de maturité digitale pour les entreprises de son portefeuille.

Le Groupe accompagne les sociétés en leur permettant de devenir plus fortes et plus équilibrées. Cette image d'investisseur de confiance lui permet de « gagner des deals » dans un contexte de forte concurrence. « Cette réputation est aussi importante aux yeux des fonds et des corporates qui nous rachètent les entreprises. Nos sociétés se présentent de manière bien gérée et non uniquement préparées à la vente. C'est une marque de fabrique Siparex », insiste le Directeur Associé de l'équipe Siparex / ETI.

Aujourd'hui, Siparex compte au total 60 investisseurs. Son équipe ETI est composée d'une dizaine de personnes dont 5 associés. Son équipe PME, compte également 10 personnes dont 4 associés. L'équipe XAnge est composée d'une dizaine de personnes dont 5 associés. Enfin, l'équipe mezzanine complète le dispositif, avec 3 personnes.

Outre son implantation historique à Lyon où se trouve également le back office, Siparex est aujourd'hui bien implanté à Nantes, Lille, Strasbourg, Dijon, Toulouse et Besançon, et bien sûr à Paris, cœur de l'équipe ETI.

Ce réseau national est une grande force pour la stratégie de build-up des sociétés en portefeuille. « C'est un axe de création de valeur très fort », note Olivier Golder.

Enfin, le Club Siparex est un lieu de rencontres entre les dirigeants des participations en portefeuille et les anciens dirigeants de l'écosystème Siparex. Tout le réseau Siparex se réunit. Le but ? Ce sont des échanges d'expérience. Les rendez-vous ont lieu à Paris, Nantes, Lille, Lyon...

Quant à l'international, Siparex est présent en Allemagne, en Italie et en Espagne et a noué un partenariat structurant sur la zone africaine avec Africinvest. Le groupe finalise enfin la structuration d'un fonds consacré au Canada avec Desjardins.

« Nous sommes en capacité de délivrer ce qu'on annonce aux dirigeants. Peu de fonds sont aussi riches en termes de ressources et d'implantations », souligne Florent Lauzet.

« Pour compléter ce maillage, nous avons tissé des liens avec un certain nombre de conseils (notamment avec Pramex) sur d'autres géographies dans le cadre de Siparex Cap International, dispositif permettant d'apporter aux dirigeants une réponse sur toutes les zones géographiques où nous n'avons pas d'équipe physique », ajoute Olivier Golder.

En 2017 – année de ses 40 ans - Siparex a battu un certain nombre de records, avec notamment 206 millions d'euros d'investissements et 213 millions d'euros de cessions.

2017, c'est aussi plus de 330 millions d'euros de fonds levés.

Lancé en automne 2016, le fonds Siparex ETI 4 a réuni 315 millions d'euros, alors que son prédécesseur Siparex

ETI 3 était doté de 200 millions. Ainsi, « Siparex ETI 4 peut investir 10 à 40 millions d'euros par deal, ce qui représente une force de frappe importante », commente Florent Lauzet.

L'année dernière, l'équipe ETI a réalisé 4 opérations d'investissement : Minafin, Gingers CEBTP, Babeau Seguin et Apside, soit près de 70 millions d'euros investis, « ce qui correspond bien à notre stratégie qui consiste à réaliser 3 à 5 investissements par an, avec des tickets moyens de 15 à 20 millions d'euros par deal », commente le Directeur Associé de Siparex / ETI qui compte au total 25 ETI en portefeuille.

C'est une réalité : aujourd'hui, le niveau de prix est élevé. « Le marché est dynamique. Le montage financier doit être en cohérence avec le prix final », souligne Florent Lauzet.

« Pour être le mieux disant sur un projet, il faut avoir une connaissance intime du dossier et une conviction sur le potentiel du développement », ajoute Olivier Golder. Pour Siparex, « c'est possible grâce à notre expertise sectorielle, à notre proximité avec les dirigeants, au fait d'exister depuis 40 ans et aussi grâce à nos conseillers à l'achat... La réputation de Siparex et la confiance qui se crée entre nous et les dirigeants nous permettent de remporter ces processus ».

« Dans notre métier, le fit interpersonnel joue un rôle important et peut tout faire basculer. Certaines fois, le choix n'est pas facile. A nous de montrer aux dirigeants notre conviction dans les dossiers. La personne en face ressent cette envie de faire le deal », sourit Florent Lauzet. Enfin, « tous les associés doivent se sentir à l'aise avec l'investissement à venir. C'est l'une des principales conditions », ajoute-t-il.

« L'écosystème Siparex est une force dans le marché actuel. On arrive à créer des liens très en amont des opportunités. On sait s'inscrire dans des processus très compétitifs et les remporter. C'est aussi vrai pour les opérations primaires, comme c'était le cas d'Apside, première ouverture de capital par le fondateur », explique Olivier Golder.

« Nous avons une bonne réponse en termes de valeur et d'accompagnement des opérations primaires qui sont particulières. C'est une vraie marque de fabrique de Siparex. Un autre élément important dans le cas d'Apside, Siparex a une expérience d'investissement riche dans ce métier de conseil technologique. Notre groupe a notamment été actionnaire de la société Ausy cédée à Randstad début 2018. Nous sommes actuellement actionnaires de la société Synchrone Technologies. Nous avons accompagné ces entreprises en dehors des frontières, ce qui est également le souhait d'Apside », développe Florent Lauzet.

Côté cessions, outre la vente d'Ausy à Randstad, Siparex / ETI a également cédé sa participation dans la société Bernadet - acteur de référence du gros œuvre, du génie civil,

de l'industrie du béton et de l'environnement dans le Sud-Ouest - à ses dirigeants et à des actionnaires financiers.

« Nous avons également cédé notre participation dans la société Gérard Perrier Industrie (150 millions d'euros de CA) que nous avons accompagné à plusieurs reprises à des moments différents. Il s'agit d'une entreprise cotée dont Siparex était actionnaire aux côtés des dirigeants dans une holding cotée. Créé en 1967, le Groupe Gérard Perrier Industrie est spécialisé dans la maîtrise de l'électricité au service de l'industrie. Siparex a joué un rôle d'actionnaire pivot entre une famille, un marché, un manager. ».

La 4ème sortie 2017 est Ginger CEBTP, la première sortie du fonds ETI 3. Spin off du groupe Ginger Grontmij en 2013, Ginger CEBTP est la plateforme technique leader en France dans l'ingénierie globale des sols, de l'eau, des matériaux, des ouvrages existants et de l'environnement. Fondé en 1933, le groupe s'est développé par petites acquisitions de briques technologiques supplémentaires. Il a également réalisé des acquisitions à l'international, notamment en Allemagne et en Pologne, et a pu passer de 100 à 160 millions d'euros de chiffre d'affaires. Siparex a signé sa sortie à l'automne en réalisant 3 fois la mise.

« Nous étions ravis de ce parcours et nous sommes revenus avec un nouvel actionnaire, EMZ Partners. Un nouveau cycle de croissance s'est mis en place et nous pensons que cette affaire a beaucoup de potentiel », commente Florent Lauzet.

L'antériorité de Siparex sur le marché permet aux dirigeants de contacter très facilement les chefs d'entreprises accompagnées par le fonds ces dernières années pour avoir un retour d'expériences sur la culture Siparex. « L'échantillon est suffisamment large pour être représentatif », précise Florent Lauzet.

Selon lui, « les dirigeants ne font pas toujours suffisamment attention à la façon dont se déroulent les sorties réalisées par les fonds qui s'appêtent à entrer au capital de leur entreprise. Nous leur suggérons de regarder cet aspect, très important », insiste-t-il.

Ambitieux pour les entreprises qu'il accompagne, Siparex affiche une forte dynamique. Le groupe a une taille suffisante pour accompagner les PME et ETI à toutes les étapes de leur développement et répond aux attentes du marché car « les dirigeants sont beaucoup plus sensibles que par le passé à la culture de leur partenaire », conclut Olivier Golder.

Le fonds choisit d'investir dans des entreprises « avec une forte dynamique afin de les accompagner sur des sujets du digital, de l'internationalisation et de croissance externe à travers de build-up ». Ce sont les points clés de sa stratégie.