

## STACI FÊTE SES 30 ANS, EN PLEINE FORME

« Les fonds nous poussent à la compétition, nous aident à être encore plus ambitieux »



Entretien avec Thomas Mortier,  
PDG, Staci



**S**pécialiste de la logistique, Staci a été créé en 1989. Depuis 30 ans, la société est spécialisée dans le picking de détail, principalement à destination de sociétés à réseaux. Staci gère tout type de produits et propose des solutions logistiques B2B et B2C innovantes pour les entreprises qui souhaitent externaliser tout ou partie des opérations d'approvisionnement de leur réseau ou de leurs clients.

« Pendant 20 ans, Staci s'est développée avec de la croissance organique. La société a bénéficié du phénomène de l'externalisation de la gestion de la logistique de ses grands clients. En 2006, le fondateur décide de vendre ses parts au fonds d'investissement français Astorg qui reste actionnaire pendant ... près de 10 ans. En 2015, le britannique ICG organise le LBO secondaire de Staci, avant de céder ses parts au fonds belge Cobepa deux ans plus tard », explique Thomas Mortier, nommé PDG de Staci par Astorg en 2011. Aujourd'hui principal actionnaire privé de Staci, il travaille pour l'entreprise depuis 20 ans.

Cobepa contrôle 75% du capital de Staci, la Société Générale en détient 15% et les managers environ 10%.

« En 2006, Astorg nous avait proposé un management package, ce qui a permis à une quinzaine de managers de devenir actionnaires. Les managers ont systématiquement réinvesti. Avec ICG puis Cobepa, nous avons pu renégocier le management package et intégrer les nouveaux

managers. Aujourd'hui, la société compte parmi ses actionnaires 25 managers. Les fonds avec lesquels nous avons pu travailler ont tous été favorables à ce que les managers soient financièrement impliqués dans l'opération », note Thomas Mortier.

Les trois fonds ont participé au développement de Staci chacun à sa manière. Astorg a permis de réaliser des opérations de croissance externe et de développement en France. ICG a permis d'internationaliser la société. Déjà présente en Belgique et en Italie, Staci a notamment ouvert 4 nouveaux pays : l'Allemagne, l'Espagne, l'Angleterre et les Pays-Bas. « ICG a permis une forte accélération du développement européen. Aujourd'hui, Staci est une société européenne car elle réalise entre 30 et 35% de son chiffre d'affaires en Europe », souligne Thomas Mortier.

« Lorsqu'ICG a décidé de vendre, nous avons cherché un fonds encore plus international. Cobepa a un profil intéressant : c'est un fonds belge qui dispose d'une filiale aux Etats-Unis. Lors de cette nouvelle opération de LBO, l'idée pour Staci est de se développer outre-Atlantique. Nous avons commencé à regarder des acquisitions potentielles aux Etats-Unis », confie le PDG de Staci.

Cobepa est un fonds à taille humaine, basé à Bruxelles et composé d'une quinzaine de personnes. « Depuis que Cobepa est arrivé au capital de Staci il y a 18 mois, la so-

ciété est passée de 170 millions d'euros de chiffre d'affaires à 290 millions (prévus en 2019). Cobepa nous accompagne dans les investissements et dans la croissance externe. Ainsi, Staci a pu racheter un concurrent en France et un autre au Royaume-Uni. Le fonds nous accompagne lors des acquisitions, notamment lors de la phase audit et mais aussi pour le calcul des synergies. Nous sommes très satisfaits car la présence de Cobepa permet d'accélérer le développement », souligne Thomas Mortier. Selon lui, Cobepa est « un actionnaire hands on, très présent lorsqu'on en a besoin mais pas interventionniste ».

Les implications de Cobepa dans la vie de la société ne concernent pas uniquement les opérations de croissance externe. « Cobepa nous a beaucoup aidé dans la relation avec les banques, notamment lors des levées de fonds. Pour racheter ses concurrents, Staci a réalisé deux levées de fonds en un an et demi. Nous sommes repassés devant le pool bancaire pour lever de la dette. Cobepa nous a aidé à identifier les partenaires bancaires, à préparer ces levées de fonds et à crédibiliser l'equity story de Staci », explique le PDG.

« Pour racheter le concurrent anglais, MDA, nous avons levé de la dette en livres de façon à anticiper le Brexit. Sur les conseils de Cobepa, nous avons financé l'acquisition de la société anglaise en livres. De cette manière nous ne serons pas impactés par les variations possibles de la monnaie », note-t-il.

Le développement international est essentiel pour l'activité de Staci. « Nos grands clients, comme Coca Cola ou Mondelez, ont des acheteurs européens et souhaitent dupliquer les best practices. Ils nous demandent des solutions logistiques au niveau européen. Ainsi, nous avons une forte croissance du fait de la duplication de notre modèle dans les pays d'Europe. Staci a de plus en plus d'appels d'offres européens. Ainsi, avec le laboratoire américain Lilly, nous avons pu faire la prestation dans 5 pays. C'est du « think global, act local » : nous avons dans tous les pays d'Europe des filiales managées par des patrons locaux. Dans chacun des pays, la filiale est autonome dans sa gestion mais on implante le même système d'information, le WMS (warehouse management system) unique. Ainsi, les clients retrouvent les mêmes best practices dans tous les pays où Staci est présent », souligne Thomas Mortier.

Quant aux pays hors Europe et Etats-Unis, Staci s'intéresse à la Russie, à la Chine, à la Turquie... « Ce sont de gros pays avec beaucoup de potentiel. Après l'Europe et les Etats-Unis, on pourra aller plus loin sachant que la demande et les clients sont les mêmes : ce sont des multinationales implantées dans le monde entier », précise notre interlocuteur.

Aujourd'hui, Staci compte 2.000 salariés, 450.000 mètres carrés d'entrepôts pour le stockage et la préparation des

commandes. « Nous avons également près de 500 boutiques Web (e-shop) sur lesquels les clients de nos clients commandent leurs produits. Environ 300.000 points de vente sont connectés à nos systèmes et commandent sur nos outils ». Actuellement, Staci affiche un EBITDA de 12 à 14%, selon les filiales.

Quant au développement digital, « nos boutiques sont en évolution permanente puisque Staci investit environ 7 millions d'euros par an dans l'informatique. Les technologies digitales qui permettent d'être en communication avec les réseaux de nos clients sont en perpétuelle évolution. C'est un axe important de nos investissements. Le deuxième axe, c'est la communication des écrans dans les réseaux... En 2018, nous avons racheté la société Pixel Inspiration, le n°1 anglais de la digitalisation du point de vente qui gère 17.000 écrans connectés en Angleterre. Grâce à cette société, Staci est devenu le n°1 anglais de la gestion des écrans dans les magasins. Nous allons développer Pixel au niveau européen. Pour ce faire, nous avons créé Pixel Inspiration France. Aussi, nous développerons Pixel en Espagne et en Italie », confie Thomas Mortier.

Staci intervient sur un marché fragmenté avec quelques gros acteurs qui dépassent le milliard d'euros de chiffre d'affaires. Le reste du marché est essentiellement composé de petits acteurs régionaux, souvent familiaux, dont le chiffre d'affaires est compris entre 5 et 20 millions d'euros. Staci est « le plus gros des petits et le plus petit des gros ». « Le marché a tendance à se concentrer parce que les investissements informatiques sont très lourds et la gestion des risques est de plus en plus contraignante », explique Thomas Mortier. Ainsi, les opérations de consolidations ne sont pas à exclure dans les années à venir, toute taille d'acteurs confondue. « Ce marché va inévitablement se concentrer parce qu'aujourd'hui, les acteurs doivent avoir une couverture européenne, voire mondiale », ajoute-t-il.

Dans ce contexte, quel sera l'avenir de Staci lorsque le fonds actionnaire décidera de vendre ? Quelle serait l'opération idéale pour l'entreprise ? « Staci doit se développer, avoir des ambitions, continuer à conquérir le monde. Nous sommes très satisfaits de la présence des fonds d'investissement au capital car elle permet à Staci de se développer. Les fonds nous poussent à la compétition, nous aident à être encore plus ambitieux. Aujourd'hui, le management de Staci, qui a une moyenne d'âge de 45 ans, souhaite se faire accompagner par un actionnaire financier plutôt que par un actionnaire industriel. Pour nous c'est parfait ! », lance le PDG.

Quant au choix du nouveau partenaire financier, « c'est une décision commune du management et du fonds sortant. On définira ensemble la stratégie en temps et en heure », conclut Thomas Mortier.