



## Croissance externe: les 5 étapes clés selon 3i



par Rémi Carnimolla,  
Managing Director 3i France

Rémi Carnimolla, Managing Director 3i France, revient sur les 5 étapes clés pour réaliser et réussir une stratégie de croissance externe.

Ces dernières années, le marché du capital-investissement a dû relever le défi de déployer des niveaux records de capitaux dans un marché très concurrentiel. Dans ce contexte, la croissance externe permet non seulement d'investir plus de capitaux mais surtout d'accélérer la création de valeur par l'accès à de nouveaux marchés et clients, de nouveaux savoir-faire, et d'accroître la taille, et les capacités de production des entreprises.

En Europe, la croissance externe a représenté la majorité du volume total des acquisitions au premier trimestre 2020, un niveau record depuis dix ans. Nous pensons que cette tendance se poursuivra dans un contexte de marché post Covid-19 difficile où l'accent sera mis sur le renforcement et le développement des sociétés en portefeuille.

### 1. Définir dès le départ une ambition et une stratégie

Les opérations de croissance externe peuvent représenter une opportunité majeure de création de valeur notamment pour les entreprises de taille moyenne. Chez 3i, nous adoptons une approche méthodique et adaptée à chacune de nos sociétés; nous travaillons main dans la main avec les équipes de management afin de construire d'abord une vision commune et définir les leviers de croissance pour l'entreprise, et ensuite les types d'acquisitions qui permettraient de les mettre en œuvre plus vite. Nous veillons à ce que cette ambition soit partagée et adoptée par tous les acteurs au sein de l'entreprise, car les meilleures opportunités sont souvent identifiées en interne.

Par exemple, fin 2016, lorsque nous avons investi dans le groupe Havéa (anciennement Ponroy Santé), un spécialiste des produits de santé naturels grand public, présent en Europe, en Asie et en Amérique et dont le siège social est situé près de Nantes, notre ambition était de continuer le développement du groupe à l'international, renforcer le portefeuille produits et les canaux de distribution. En moins de quatre ans, nous avons aidé l'équipe de direction à réaliser trois acquisitions structurantes, en France et en Italie.

Plus récemment, nous avons investi en 2019 dans Evernex, le spécialiste de la tierce maintenance d'infrastructures informatiques, présent dans 160 pays avec 34 bureaux, et dont le siège social est en France. Dès nos premières discussions, nous avons beaucoup échangé avec le management

d'Evernex sur la consolidation en cours de leur industrie; nous voulions ensemble qu'Evernex soit, non pas une proie, mais le « consolidateur » afin de viser le leadership mondial. En moins d'un an, nous avons aidé l'équipe de direction à réaliser deux acquisitions fondamentales: Storex en Afrique du Sud et Moyen-Orient, et Technogroup, l'un des principaux acteurs du secteur dans la région DACH (Allemagne, Autriche, Suisse). Dans ces deux cas, les équipes de 3i ont fourni un soutien aux équipes de management pour mener à bien ces opérations de croissance externe.

## 2. Construire la bonne équipe

Il y a souvent peu de corrélation entre la taille d'une acquisition et la quantité de travail nécessaire pour la réaliser. Ainsi, il est important d'être clair dès le départ sur la disponibilité des ressources de l'équipe de management et la nécessité éventuelle de faire appel à des renforts.

La mise en place d'une équipe dédiée aux fusions-acquisitions fait régulièrement débat dans les entreprises de notre portefeuille. Bien que la réponse varie selon chaque situation, c'est souvent une discussion qui mérite d'être abordée avec le management.

Dans le cas d'Havéa, le recrutement d'un directeur du développement a permis d'accélérer la stratégie d'acquisitions du groupe.

## 3. Comprendre les opportunités et les défis

Croissance externe ne rime pas automatiquement avec croissance pérenne et il est essentiel d'analyser dans le détail les cibles potentielles afin d'identifier les bonnes opportunités et d'éviter certains pièges. Il est indispensable de passer du temps avec les équipes de management pour identifier les personnes clés et mieux comprendre les spécificités culturelles et les habitudes de marché locales, afin d'évaluer au mieux la complémentarité des sociétés et d'estimer la quantité de travail nécessaire pour réussir l'intégration.

Il est généralement plus difficile d'appréhender ces sujets lorsque l'entreprise est implantée sur un autre marché. Chaque pays a ses particularités; les différences commerciales et culturelles peuvent souvent être plus subtiles à saisir que les différences juridiques ou réglementaires, même si elles sont tout aussi importantes.

Même un pays voisin peut être étonnamment différent. La valeur d'un investisseur disposant d'un

réseau local et d'une connaissance approfondie du marché prend alors tout son sens.

## 4. Avoir un plan d'intégration clair

L'intégration d'une entreprise peut s'avérer complexe. Il est donc essentiel de disposer d'un plan précis et pragmatique, de bien le communiquer à toutes les parties concernées, avec une répartition claire des tâches et des responsabilités.

Il est également important de s'assurer que le plan d'intégration est adapté et approprié à la situation spécifique, en phase avec les capacités

existantes de l'entreprise, et que les éventuelles perturbations soient réduites au minimum. Un pilotage fin de ce plan est critique. A ce titre, le rôle du directeur du développement d'Havéa ne s'arrête pas à l'acquisition, il intervient aussi après celle-ci, en support des équipes opérationnelles pour piloter et fluidifier les plans d'intégration.

Enfin il est essentiel d'obtenir l'adhésion de tous dès le début afin d'éviter tout désaccord, confusion ou mauvaise décision. Une communication pro-active aux collaborateurs mais également aux partenaires et clients clés est indispensable.

“Quelle que soit l'acquisition, il faut être prêt à faire preuve d'opportunisme et à tester, adapter et affiner. Il y a rarement une acquisition ou un timing parfait et on apprend souvent de ses erreurs.”

## 5. Essayer, apprendre, affiner et redéfinir l'ambition

Quelle que soit l'acquisition, il faut être prêt à faire preuve d'opportunisme et à tester, adapter et affiner. Il y a rarement une acquisition ou un timing parfait et on apprend souvent de ses erreurs. Les retours d'expérience, l'apprentissage continu et la réactivité des équipes sont des éléments importants pour réussir les opérations de croissance externe au sein des sociétés du portefeuille de 3i. Nos plus beaux succès sont souvent passés par la redéfinition de notre stratégie et de nos ambitions en matière de croissance externe au cours de notre période d'investissement, afin de soutenir les entreprises pour qu'elles réalisent pleinement leur potentiel.

*3i se concentre sur l'internationalisation des entreprises de taille moyenne d'une valeur de 100 à 500 M€, et, au cours des dix dernières années, a aidé les sociétés de son portefeuille à réaliser 239 acquisitions ciblées dans 34 pays, pour une valeur totale de 3 Md€.*

Ce contenu a été réalisé par 3i