

[TÉLÉCHARGER CETTE NEWSLETTER EN PDF](#)

ÉDITO

LE CAPITAL HUMAIN AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES



A la manière de Jean Gabin expliquant qu'un bon film c'est d'abord une bonne histoire, puis une bonne histoire et enfin une bonne histoire, l'investisseur financier pourrait affirmer que la réussite d'une opération de capital investissement, c'est d'abord un bon management, puis un bon management et surtout un bon management. Le capital humain est effectivement un élément clé dans les opérations de LBO, peut-être plus encore lorsqu'elles portent sur des PME.

Dans un monde marqué par l'accélération du changement et le renforcement de la concurrence, la capacité des fonds d'investissement à appuyer les équipes de management à des moments cruciaux de la vie de leurs sociétés devient un enjeu majeur : succession du fondateur, internationalisation, intégration d'une acquisition, digitalisation... sont autant de défis humains et managériaux à relever pour l'entreprise mais aussi pour le fonds, compte tenu des impacts potentiels sur la valorisation de son investissement.

Pour aborder ce sujet dans notre édition de printemps, nous avons fait appel à deux experts du capital humain des entreprises : Martial Papineau, Associé chez Dirigeants & Investisseurs [D&I] - spécialiste de l'accompagnement opérationnel d'entreprises en situation exceptionnelle et Barnaby Noble, Associé chez Russell Reynolds [RR] - experts des questions de leadership en entreprises, notamment en contexte de LBO.

Bonne lecture !

L'équipe Sparring Capital



ACTUALITÉS SPARRING CAPITAL



Le 12 Avril 2018, Pragma Capital est devenu Sparring Capital.

Ce nouveau nom réaffirme notre engagement auprès des dirigeants de nos participations : être un actionnaire utile et impliqué dans le développement de leurs entreprises.

Retrouvez [le communiqué complet ici](#).

L'équipe s'est récemment agrandie avec l'arrivée d'Alexandre Beau en tant que Chargé d'Affaires Senior. Après 8 années d'expérience notamment chez Argos Expansion (Groupe Argos Soditic) et Apicap, Alexandre a rejoint l'équipe d'investissement au mois de mars 2018.



L'INTERVIEW



Martial Papineau intervient régulièrement aux côtés d'équipes de management dont les entreprises se retrouvent placées dans des situations exceptionnelles.

Dirigeants & Investisseurs fête cette année son 30^{ième} anniversaire et a accompli plus de 650 missions de ce type.

D'après votre expérience, quelles sont les conditions clés de succès de la mise en place d'un projet d'accompagnement ?

[D&I] - La 1^o condition de réussite à respecter consiste à définir formellement le plan, ses

enjeux, les acteurs et leur champ d'action, et le planning visé. Cela semble évident, mais en général le management d'entreprise s'attache avant tout à fixer des objectifs. Ce faisant, il néglige trop souvent le dispositif nécessaire à la bonne mise en œuvre du plan ainsi que l'impact inévitable que ce dernier aura sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Autre point de vigilance : L'implication du management intermédiaire et plus généralement, des acteurs les plus concernés par le projet. L'appropriation individuelle et collective du plan d'actions est la condition sine qua non du succès car synonyme d'engagement personnel, de clarté des objectifs et d'acceptation des enjeux, de suivi et contrôle vus positivement, de communication interne plus naturelle, ...

Une fois que l'on a bien défini le plan, comment faire pour s'assurer de la réussite du projet ?

[D&I] - Le suivi doit être très rigoureux. La Direction doit s'y engager en participant activement à sa mise en œuvre et ne pas être seulement le surveillant ou le critique. Un comité de suivi auquel participent tous les acteurs clé sera mis en place. Enfin, il est également essentiel que le corps social de l'entreprise soit régulièrement tenu au courant de l'avancée du plan, pour que chacun s'en approprie le contenu et participe au mieux à sa mise en œuvre.

Plus l'équipe sera soudée au sein de l'entreprise, plus les chances de succès seront grandes. Autre avantage : le management saura vite identifier si les acteurs-clé de chaque étape ont bien l'esprit tourné vers la réussite et s'ils savent gérer la conduite du projet en parallèle de leur quotidien. Et il pourra aussi réagir vite à tout dérapage constaté (de temps, de compréhension, d'implication, ...), de façon à tenir le mieux possible le planning prévu et à atteindre les objectifs visés.



Barnaby Noble, Russell Reynolds est un acteur mondialement reconnu dans le recrutement de dirigeants et le conseil en leadership d'entreprises. Chaque année, votre cabinet réalise un grand nombre de missions de recrutement, mais aussi d'évaluation de dirigeants.

Martial Papineau insiste sur l'importance de l'identification des acteurs clés du succès du plan de développement et de l'alignement de ces acteurs autour de ce plan. Quels outils Russell Reynolds a-t-il développé pour aider les équipes de management à être le plus efficace dans leur fonctionnement ?

[RR] - Dans un monde de plus en plus complexe et dans lequel les processus de décision s'accroissent, la capacité d'une équipe dirigeante - prise collectivement ou individuellement - à gérer des problématiques parfois floues et contradictoires est déterminante. C'est l'ensemble des traits de personnalité, c'est-à-dire les zones de confort, les facteurs de « déraillement » et les valeurs qui déterminent le succès des individus et des équipes.

Notre approche consiste à mesurer le « Leadership Span » de chaque profil de leadership, c'est à dire la capacité d'une personne à intégrer des comportements apparemment contradictoires dans son style de management. Par exemple, une dirigeante particulièrement efficace dans la dimension d'orientation stratégique sait être, parfois même dans la même réunion, à la fois disruptive et pragmatique. Elle poussera ses équipes à rêver et se dépasser tout en s'assurant que leurs idées peuvent être mises en œuvre.

Le plus intéressant, c'est lorsque l'outil est utilisé sur plusieurs dirigeants d'une même équipe, car il permet alors de faire apparaître les complémentarités managériales. C'est un outil particulièrement adapté aux projets d'amélioration d'efficacité d'équipe dirigeante. Par ailleurs, c'est un outil très puissant dans le cadre de fusion ou d'intégration, lorsqu'il s'agit d'identifier les conditions de réussite individuelles et collectives de l'équipe.

Comment utiliser ces outils ?

[RR] - Ils sont là pour aider les dirigeants à réussir. Beaucoup d'entreprises ont tendance à se satisfaire de la lecture d'un rapport sur le potentiel de leadership d'un individu ou de l'équipe. Mais en réalité, le véritable intérêt et la véritable utilité de ces outils résident dans les discussions et les décisions qui en découlent en termes d'actions de développement objectivées et mesurables, intimement liées à la réussite du plan d'affaires.

Concrètement, comment cela se déroule-t-il ?

[RR] - Pour les participants, la partie test en ligne prend environ 45 minutes, suivi d'un entretien de deux heures avec nos spécialistes. Il y a enfin une restitution qui peut se manifester par une ou plusieurs séances d'une à deux heures avec chacun. Typiquement, un projet de cette nature pour une équipe dirigeante de 10 personnes se déroule sur environ trois à quatre semaines selon les agendas des uns et des autres. Le rendu est sous forme de rapport collectif et de rapports individuels.



ACTUALITÉS DU PORTEFEUILLE



NACC : Cession de NACC au Norvégien B2Holding

Sparring Capital revient sur l'annonce le 16 mars dernier de la cession de Nacc au groupe norvégien B2Holding.

Fondé en 1993 et dirigé par Christian Roche, Nacc est un acteur leader en France du rachat et recouvrement de portefeuilles de créances décotées, essentiellement « corporate ». Une participation majoritaire au capital de la société avait été prise en septembre 2015 à travers le FPCI Pragma III.

Depuis l'entrée au capital de son nouvel actionnaire, Nacc a enregistré une croissance exceptionnelle, se traduisant par un quasi triplement de son chiffre d'affaires – passé de

17 M€ en 2015 à 45 M€ (budget 2018) – et de son stock de créances à recouvrer, dont la valeur nominale atteint plus de 1,1 Md€ à date.

Avec notre soutien, l'entreprise a su tirer parti de la bonne orientation du secteur du « non-performing loan » pour accélérer sensiblement le rythme d'acquisition de portefeuilles de créances. Parmi les éléments clés de cette réussite : la mise en place de nouveaux instruments de financement, le renforcement des outils de pilotage et de la fonction Finance ainsi que le déploiement géographique sur l'ensemble de l'Outre-mer avec notamment le rachat en 2016 de TES (Tahiti Encaissement Services).

Le développement du groupe Nacc a logiquement suscité l'intérêt de plusieurs acteurs internationaux, à un moment où les métiers de la dette sont entrés dans une phase de consolidation rapide. Au terme d'un processus de vente compétitif, les actionnaires de Nacc ont finalement retenu l'offre du Norvégien B2holding, groupe coté spécialiste du « non-performing loan ». Gérant un portefeuille d'une valeur faciale de 15 Mds€ et présent dans une vingtaine de pays, B2holding cherchait à pénétrer le marché français. A cette occasion, ActoMezz, qui avait accompagné l'investissement du FPCI Pragma III en 2015, voit sa mezzanine remboursée.

Arnaud Leclercq, CEO de Sparring Capital salue le succès de l'investissement dans Nacc : « *Le changement de dimension de Nacc, exceptionnel par son ampleur et sa rapidité, dépasse largement les hypothèses du business plan initial. Il n'est pas le fruit du hasard, mais d'une ambition partagée par le management et les actionnaires consistant à faire de la société un acteur incontournable du « non-performing loan » en France. Bravo à Christian Roche et son équipe !* ».

Il s'agit de la deuxième cession de Pragma III, fonds dédié aux opérations de capital-investissement majoritaires géré par Sparring Capital.

STRUCTURE
RÉHABILITATION
Bureau d'études techniques
Laboratoire d'essais et de contrôles

GEOSCAN

GSRI : Acquisition du Groupe GSRI

Sparring Capital : LBO majoritaire sur GSRI, aux côtés de l'équipe dirigeante qui se renforce au capital.

GSRI fournit des solutions d'inspection, de diagnostic et de conseil pour optimiser la gestion des infrastructures tout au long de leur cycle de vie. Fort d'une centaine d'ingénieurs et de techniciens basés en régions parisienne et lyonnaise, GSRI est aujourd'hui leader sur le marché des infrastructures souterraines (réseaux d'eau potable, réseaux d'assainissement...). Celles-ci, en vieillissant, génèrent des besoins croissants de suivi et de maintenance, au cœur de l'activité de GSRI.

Le groupe enregistre également une forte croissance sur les ouvrages d'art, les bâtiments et les grandes infrastructures (voies ferrées, barrages...).

Outre de belles perspectives de croissance liées aux projets d'envergure tels que le Grand Paris ou les JO de 2024, GSRI entend se développer en renforçant ses actifs technologiques et en s'implantant sur de nouvelles zones géographiques par des acquisitions sélectives.

Idriss Benslimane, Président de Groupe GSRI, déclare : « *Après 20 ans de croissance soutenue, nous avons choisi Sparring Capital pour franchir une nouvelle étape. Avec le soutien et le réseau de notre nouvel actionnaire, nous sommes confiants dans notre capacité à atteindre nos objectifs de développement et de rayonnement national et international.* »



IMX : Toujours plus d'international

IMX, société dans laquelle Sparring Capital a investi en Octobre 2017, avait lancé en 2014 la plateforme Colisexpat.com pour permettre aux expatriés de faire leurs achats sur des sites français même si ces derniers ne livrent pas à l'international.

Le fonctionnement : faire envoyer les colis sur la plateforme IMX avant d'en demander la réexpédition vers leur pays de résidence. La solution, efficace et économiquement attractive a rapidement séduit une cible au-delà des expatriés pour s'élargir à tous les francophones et francophiles.

Forte de ce succès, la société a ouvert en 2018 de nouvelles plateformes logistiques locales sur les principaux marchés du e-commerce. Désormais, ColisExpat propose à ses clients d'acheter non seulement sur les sites anglais, allemand, italien et espagnol mais également sur les sites américains où ColisExpat a ouvert une plateforme dans le New Jersey : le e-commerce n'a (presque) plus de frontière !.

ColisExpat : <https://www.colisexpat.com/>



PROPRIÉTÉS PRIVÉES : Une actualité 2018 toujours plus riche

Pionnier de l'immobilier sur internet, Proprietes-privées.com connaît un début d'année 2018 riche en actualités, preuve de la bonne santé et de la montée en puissance de la marque sur le territoire français.

Une convention nationale à Bordeaux pour bien lancer l'année.

Rendez-vous incontournable du début d'année pour Proprietes-privées.com, la 10ème édition de la Convention nationale a réuni cette année les mandataires du réseau venant de toute la France. L'occasion de revenir sur les bons résultats de l'année 2017, d'évoquer 2018 et les projets à venir. Une édition marquée aussi par un chiffre : 1000. En effet la nouvelle espèce immobilière a atteint le cap symbolique des 1000 conseillers immobiliers en ce début d'année, soit un doublement de ses effectifs en moins de 2 ans.

Un nouveau logiciel de transaction.

Innovations régulières, outils digitaux... depuis le début, la société s'est forgé une image d'entreprise qualitative, novatrice et ambitieuse. Pour consolider son développement et offrir toujours plus de services et de simplicité d'usage à ses négociateurs, Proprietes-privées.com s'est doté fin janvier d'un nouveau logiciel de transaction : Iziconnect. Cet outil incontournable pour l'activité d'un conseiller est une adaptation du logiciel Immofacile, qu'utilisent les plus grands réseaux immobiliers dotée d'améliorations et de développements spécifiques.

Un site d'enchères immobilières en ligne

Le 15 mars 2018 le réseau a annoncé le lancement de son propre site web d'enchères immobilières en ligne. Un outil gratuit, novateur et exclusif dans le monde des réseaux d'agences et de négociateurs immobiliers. « Avec ce nouvel outil, nous sommes en mesure de proposer une alternative à la transaction classique. Un atout réel pour nos conseillers afin d'aider leurs clients avec une solution unique » précise Michel Le Bras, Président de Proprietes-privées.com.

Booster : le nouveau programme de formation et d'accompagnement pour faire réussir chaque personne qui rejoint le réseau

Dernière actualité de ce trimestre, le lancement d'un nouveau programme de formation et d'accompagnement pour les personnes rejoignant le réseau. Les nouveaux conseillers immobiliers Proprietes-privées.com suivent dorénavant un parcours de formation en 8 étapes, de l'intégration jusqu'à la fidélisation de ses clients, sous forme de vidéos et visioconférences. L'objectif étant d'accélérer la signature de mandats et d'arriver à une première vente dès les premiers mois d'activité !



LOXAM : Loxam entre dans le marché italien avec l'acquisition de Nacanco SpA, leader dans la location d'équipements motorisés.

Créé en 2001, Nacanco est un leader de la location d'équipements en Italie. L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 27M€ en 2016 au travers d'un réseau de 14 branches situées principalement en Italie du Nord et du Centre.

Cette transaction réalisée au 3ème trimestre 2017 permet à Loxam de pénétrer le marché italien en position de force, tout en consolidant sa position en Europe de l'Ouest et dans le marché de la location d'équipements motorisés. La famille Giusto, fondatrice de Nacanco continuera de soutenir l'entreprise dans son développement en restant un actionnaire important (à hauteur de 20%) aux côtés de Loxam.

Gérard Déprez, Président de Loxam avait déclaré dans un communiqué : « *Nous nous félicitons de l'acquisition prochaine de Nacanco, qui viendra compléter notre présence en Europe de l'Ouest. Nacanco est un acteur établi qui a contribué au développement du marché italien de la location de matériel par sa stratégie de croissance ambitieuse. Nous sommes impatients de travailler avec ses dirigeants et ses équipes.* »

Avec cette opération de croissance externe, le Groupe Loxam compte maintenant plus de 7 900 employés pour environ 1 400 M€ de revenus en 2017.



[Vous désabonner](#)