

**Intervention de Nicolas Milesi, PDG de Batisanté, le 10 novembre 2023, lors de la remise des certificats ICCF@HEC Paris et Strategy@HEC Paris.**

Il est 18h30, c'est un vendredi soir, et je vais vous parler pendant 30 minutes sans support de slide. C'est du « *stand up* », mais sans humour, donc j'espère que vous avez encore un peu d'énergie.

Ça me fait vraiment très plaisir d'être ici parmi vous. Tout d'abord, félicitations à chacun d'entre vous pour l'obtention de votre certificat. Il y a un peu plus de 20 ans, j'étais comme vous. J'avais passé trois ans sur ce campus et j'assistais à la cérémonie de remise de diplôme. Et parmi mes camarades, à mes côtés, il y avait présents dans la cérémonie, Rémi et Fabrice. Je dirige aujourd'hui une société sous LBO, Batisanté ; Rémi est devenu directeur associé au sein du fonds de *private equity* qui est l'investisseur majoritaire dans Batisanté ; et Fabrice est le responsable du fonds de dettes qui prête de l'argent à Batisanté.

Donc, je vous conseille de faire bien attention à côté de qui vous êtes aujourd'hui ! Il y a peut-être parmi vous des gens qui vont former ce trio infernal du fonds de *private equity*, de la société opérationnelle et du fonds de dette. Et en tout cas, j'espère que je vous donnerais quelques « trucs » pour vous permettre de savoir si ça vous intéresse ou pas d'aller dans ce monde-là.

Pardonnez-moi, je vais vous parler de mon expérience pendant quelques minutes pour que vous compreniez, pour que ça illustre de manière très concrète ce que veut dire d'être président de société en fonction de la nature des actionnaires.

J'ai dirigé pendant 8 ans une société, qui était une filiale d'un groupe industriel ; puis j'ai dirigé pendant 5 ans une société qui était possédée par un entrepreneur qui l'avait fondée et développée ; et je travaille depuis 5 ans dans une société qui est sous LBO.

**J'ai dirigé pendant 8 ans une société qui s'appelle Châteaud'eau, qui est le numéro 1 de la fontaine à eau et qui était filiale de Danone à l'époque.** Pour Danone, Châteaud'eau, c'était le bras armé de sa stratégie en mode 360° pour offrir une occasion de boire de l'eau de source à chaque moment de la journée : Volvic à la maison, Evian et Badoit au restaurant, Châteaud'eau en entreprise. Quand vous dirigez ce genre d'entreprise, vous êtes sur le front, vous vous occupez des hommes, donc des opérations, des clients, du commerce. Et vous êtes comme dans une course de relais, vous bénéficiez de services partagés, les services du Groupe qui vous permettent de ne pas penser aux financements, à la comptabilité et aux systèmes d'information. Cela vous est fourni de manière à ce que vous soyez très focalisé sur l'exécution de la stratégie de la société. Tant que ça va bien, c'est confortable.

Quand ça ne va pas, c'est moins bien. Et pourquoi c'est moins bien, c'est parce que vous vous retrouvez dans un monde où vous êtes au service de la stratégie d'une entreprise, d'un groupe industriel, Danone, et vous ne pouvez pas optimiser tout ce qui se passe dans le monde de la fontaine à eau.

Donc en 2005, quand arrive sur le marché de la fontaine à eau une formidable innovation pour le client, qui est une fontaine qui est filtrante, rafraîchissante et qui est connectée directement sur le réseau d'eau, c'est une hérésie pour Danone, qui ne veut vendre que de l'eau de source et de l'eau minérale. Donc qui ne veut pas vendre de l'eau du robinet, même filtrée.

Or pour les clients, c'est formidable parce que vous voyez, une bonbonne pèse 20 kilos, qu'il faut la porter pour la positionner sur la fontaine, et que parfois le distributeur ne vous en livre pas quand il fait 33 degrés depuis 15 jours parce qu'ils sont en rupture de stock. Donc vous n'êtes pas en mesure dans ce cadre-là d'optimiser complètement le marché sur lequel vous êtes en vous saisissant de ce nouveau relais de croissance.

**Pendant 5 ans, j'ai dirigé une société qui était possédée par son fondateur.** Cette société s'appelle MaxiCoffee, c'est le numéro 1 de la distribution de café en entreprise, en distributeurs automatiques, et peut-être que quelques-uns d'entre vous ont acheté des machines à café sur le site MaxiCoffee.com qui est le numéro 1 de la distribution de ce type de machine à grain en ligne. Donc là, dans ce type d'entreprise, c'est formidable, vous avez la main sur l'informatique, vous récupérez la main sur la comptabilité, vous avez aussi la main sur le financement.

Vous n'avez pas en revanche la main, parce que c'est le domaine réservé du fondateur, sur la vision stratégique. Et là, commence peut-être un début d'introspection. Il faut bien s'assurer que vous êtes très en ligne avec le fondateur, qu'il n'y a pas l'épaisseur d'un trait entre la vision stratégique du fondateur et la manière dont vous l'exécutez. Parce que ce que vous pensiez être de la stratégie venant d'un groupe industriel, la stratégie qui est vue dans la rationalité du marketing, du commerce, de la RH, de l'informatique ; dans une boîte qui est possédée par son fondateur visionnaire, on est dans une rationalité partielle de l'intuition. Et donc, il faut s'assurer que dans cette entreprise-là, le visionnaire est visionnaire ici, maintenant et pour plus tard. C'est extrêmement important d'être très en harmonie avec cette personne.

**Enfin, j'ai rejoint il y a cinq ans, une société qui était sous LBO,** qui s'appelle Batisanté, qui est le numéro 1 de la protection des bâtiments contre l'incendie, contre les nuisibles, et qui permet au bâtiment de garantir leur conformité réglementaire.

Cette société avait été fondée dans les années 80 par un entrepreneur fondateur visionnaire, comme celui de MaxiCoffee, et qui l'a développée jusqu'en 2008, de 0 à 30 M€ de chiffre d'affaires et qui a décidé de la vendre à un premier fonds de *private*

*equity*, qui l'a payé à un bon prix, 12 fois l'EBE et qui l'a endetté à 7 fois l'EBE, c'était la norme à l'époque, et ça redevient la norme un peu aujourd'hui également.

L'année suivante, en 2008-2009, le marché se retourne sur les diagnostics amiantes. Le chiffre d'affaires baisse un petit peu, 5 %, les coûts dans ce type de société sont fixes comme du roc. La société faisait 10 % de résultat net à l'époque. Qu'est-ce que ça fait, monsieur les financiers ? 5 % en moins de ventes, 50 % de la marge qui disparaît.

Donc ça fait des covenants de dette qui sont violés. Ça fait que le fonds de dettes qui prête de l'argent demande le remboursement immédiat. Ça ne marche pas. Le fonds de dettes devient l'actionnaire. Très naturellement, il dit au-revoir au dirigeant. Nomme un nouveau dirigeant. Il lui donne une nouvelle feuille de route qui est de relancer la croissance et d'améliorer la marge. C'est classique. Malheureusement, ça ne marche pas. Donc il remercie ce dirigeant.

Il nomme votre serviteur il y a 5 ans. Ça marche un peu mieux. On remet la société en croissance et avec une belle marge avec 20 % d'EBE. Et on est en mesure avec cette situation-là de mettre la main sur notre plus gros concurrent, et on double de taille. Et à ce moment-là, l'année dernière, on se dit : « Mettons un vrai nouveau fonds de *private equity* qui ne vienne pas de la dette, qui a cette culture du *private equity* ». Et l'année dernière, j'ai eu la chance d'avoir Rémi comme actionnaire et Fabrice pour me prêter de l'argent.

**Gardez en tête que quelle que soit l'expérience dans une entreprise, qu'elle soit possédée par un industriel, qu'elle soit possédée par un fondateur visionnaire, ou qu'elle soit possédée par un fonds, le job est le même.** Vous faites 3 choses : vous garantissez la satisfaction client, vous accélérez la croissance, vous renforcez la rentabilité. Quelle que soit la nature de l'actionnaire.

C'est facile de comprendre. Une société, c'est une organisation qui n'existe que pour satisfaire le besoin d'un client. Votre job, c'est de faire en sorte que cette organisation soit souple, soit fluide, pour que l'expérience client avec le produit, avec le service, soit le plus compatible avec la satisfaction client. Le client vous le rendra bien par de la croissance, en vous donnant plus de business, et vous gagnerez plus de clients.

Je ne vais pas vous expliquer pourquoi la croissance c'est bien. Moi, j'ai vécu la décroissance. Donc, essayez la décroissance ; vous verrez, c'est très sympathique. Moi, je ne connais pas de boîtes où les coûts sont variables. Les coûts, c'est fixe comme du roc. Vous avez les salaires qui augmentent, les loyers qui augmentent, toutes vos équipes travaillent trop et vous demandent plus de moyens, plus de gens, plus d'investissements.

Donc il suffit que le chiffre d'affaires baisse un tout petit peu et vous tombez dans l'effet ciseaux, le chiffre d'affaires baissent, les charges montent, vous avez la tête au

milieu, et ça coupe, et ça fait mal. Ce qui est bien, c'est que l'inverse fonctionne aussi. Comme les coûts sont à peu près fixes, si vous augmentez un peu le chiffre d'affaires, ça vous redonne de la marge pour l'investir en satisfaction client et en marge. Et vous avez ce cercle vertueux formidable sur cette stratégie à trois piliers, et faites-le bien dans ce sens : 1. satisfaction client, 2. croissance, 3. rentabilité.

Comment vous le faites ? On fait toujours de la même façon. **Vous avez votre équipe, les gens qui sont autour de vous.** Faites attention à l'équilibre qu'il y a dans vos équipes. Il y a des gens qui viennent du terrain, qui ont gravi les échelons en interne.

Il faut qu'il y ait des experts, des gens qui ont fait des études pour tenir les fonctions d'experts, en finance, en RH, en informatique, ça ne s'invente pas. Ce n'est pas parce que l'on vient du terrain que ces fonctions-là sont faciles à tenir.

Et aussi veillez à faire rentrer des nouveaux talents pour ouvrir les fenêtres, pour que ces gens-là requestionnent les habitudes de votre organisation.

La deuxième façon de mener votre stratégie, votre développement, **il faut développer un plan stratégique.** Et que vous vous assuriez qu'il soit à la mesure des trois défis, de la satisfaction client, de la croissance et de la rentabilité.

Faire un plan stratégique vous donne le cap. Car dans une entreprise, le cap, on n'y arrive jamais comme ça. On tire des bords. Et si on n'a pas dit que c'était par là, parfois on dit, oh c'est beau par ici. Parce que le vent pousse. Souvenez-vous que c'est par là. Et ça, c'est le plan stratégique qui vous le dit. Et vous serez amené à développer plein de plans. Alors ça s'appelle des plans d'excellence commerciale pour la satisfaction client et pour la croissance. Ça s'appelle des plans d'excellence opérationnelle pour la rentabilité. Ce sont des plans qui vous aident au quotidien à tirer des bords vers la bonne direction, celle que vous vous êtes fixée en amont.

On en vient au cœur du sujet, mais gardez en tête que c'est le même job. Gérer une boîte, c'est gérer ces trois piliers là.

**Maintenant, le LBO.** Il faut se souvenir qu'il y a deux leviers dans le LBO. Le premier, on pense toujours à la dette, c'est facile. Évidemment, le fonds de *private equity* achète la société en levant de la dette.

Mais il y a le deuxième levier, qui est sans doute le plus important, c'est qu'un fonds de *private equity*, c'est des professionnels de la finance, des professionnels de la stratégie. Ils n'ont pas investi leur argent, ce n'est pas leur argent. Ils sont allés le chercher auprès d'investisseurs, des banques, auprès d'institutionnels, de « family offices », ils sont allés lever quelques centaines de millions d'euros. Ça, c'était il y a quelques années ; maintenant, ils y vont par milliards. Et ils leur promettent en retour d'investissement un TRI, un TRI supérieur à 20 %. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire

que dans cinq ans, ils doivent rendre plus du double de ce que les investisseurs ont investis dans le fond. L'investisseur met 100 ; dans cinq ans il faut qu'il touche 250.

L'équation est super simple. Si vous avez compris ces deux choses, ces deux leviers, vous comprenez la spécificité du management sous LBO. Et d'après mon expérience, il y a cinq grandes spécificités du management sous LBO.

**La première spécificité**, c'est qu'il y a beaucoup d'indicateurs importants, beaucoup. Ça peut surprendre, mais c'est absolument nécessaire. Parce que votre actionnaire, ce n'est pas un gars qui connaît votre métier. Il ne connaît rien à la protection contre l'incendie. Il ne connaît rien au diagnostic amiante, à la performance énergétique. La seule chose qu'il connaît, ce sont des indicateurs. Il faut donc créer ce langage commun qui permet d'échanger sur comment va la satisfaction client, comment va la croissance, comment va la rentabilité. C'est très important de créer ce langage, mais ça veut dire que c'est très exigeant, en termes de temps, de précision, en termes de rigueur pour votre équipe finance. C'est passionnant de travailler dans un LBO, dans l'équipe finance, parce que vous êtes au cœur de la performance. Vous êtes au cœur de l'exécution des plans. Parce qu'il n'y a pas un plan qui ne se traite pas par des indicateurs.

**La deuxième spécificité**, c'est que vous utilisez beaucoup de conseils extérieurs. Je n'ai jamais utilisé autant de conseils extérieurs de ma vie. Je n'en utilisais presque pas avant. Pourquoi ? J'étais dans une société possédée par un industriel, par Danone. J'avais une question. J'appelais le patron d'Espagne, le patron du Canada. Il n'y avait pas un gars dans la confrérie des DG de Danone qui n'avait pas vécu mon problème, qui n'avait pas une solution à mon problème. Donc, je n'avais pas besoin de quelqu'un d'extérieur. Le Groupe y pourvoyait. Je caricature bien sûr...

Quand vous êtes dans une société qui est possédée par son fondateur, le fondateur est génial, il a l'intuition, c'est incroyable. La science sort. Donc, il n'y a pas besoin de conseils extérieurs. Enfin, c'est ce qu'il pense.

Quand vous êtes sous LBO, vous avez des problèmes. Votre équipe ne sait pas y répondre et vous non plus. Allez voir des sociétés de conseil en stratégie, en organisation, allez voir des spécialistes de cyber-sécurité, allez voir des spécialistes de chemin directeur pour transformer votre business. C'est très utile.

**La troisième spécificité** tient au mode de financement. J'ai déjà essayé de vous faire toucher du doigt l'équilibre financier. Quand vous faites 10 % de marge nette, si vous perdez 5 % de chiffres d'affaires, 50 % de votre marge disparaît, vous perdez votre job. Vous êtes assez motivé à faire en sorte que vous ne dériviez pas de votre plan stratégique. Sous LBO, d'après mon expérience, il ne vaut mieux pas reculer en EBE.

Et dans des boîtes de business service, dans les boîtes assez intensives en ressources humaines, il vaut mieux ne pas reculer en chiffre d'affaires non plus. C'est la

troisième chose très spécifique. Vous avez des boîtes qui peuvent bouger, ça peut monter, descendre, l'entreprise flotte. Sous LBO, il ne faut pas que ça se passe ainsi. Il y a trop de gens qui seront beaucoup trop stressés à cause du niveau d'endettement et de l'exigence de retour sur investissement à moyen terme.

**La quatrième spécificité :** c'est qu'on fait beaucoup d'acquisitions. Vous vous souvenez que l'expert financier qui est votre actionnaire, qui est allé promettre du 20% à ses actionnaires. Qu'est-ce qu'il y a de plus simple pour doubler la valeur ? Faut faire doubler la taille d'entreprise. C'est bête. C'est comme ça. C'est parce que c'est beaucoup plus difficile de rembourser la dette. C'est plus facile d'aller faire des acquisitions. Souvent, un fonds de *private equity*, et c'est notamment le cas chez Batisanté, choisit des sociétés qui peuvent être des plateformes d'acquisitions. Ils ont déjà un moteur organique de croissance organique forte. Pour Batisanté, on fait entre 7 et 10 % de croissance embarquée par an. Ça veut dire que si je fais 100 M€ de chiffres d'affaires, dans 5 ans, j'en ferai 150. Je n'ai pas doublé taille. Il reste 50M€. Donc il faut que j'aille les chercher par des acquisitions ciblées. Et depuis un an, j'ai réalisé quatre acquisitions. Soit l'équivalent sur les trois années précédentes avant l'entrée du fond au capital.

Donc il y a vraiment une grande intensité sur les acquisitions. Ça veut dire quoi, concrètement ? Ça veut dire que votre temps est très pris sur l'identification des cibles. Il ne faut pas acheter n'importe quoi. Il faut les négocier, les acheter et les intégrer. L'intégration, c'est ce qui prend le plus de temps à vos équipes RH, finance et informatique. Donc il faut être prêt en amont à avoir créé cette équipe qui va s'occuper de toutes ces intégrations. Si vous ne le faites pas, cela ne va pas bien se passer.

**La cinquième spécificité,** c'est que le fonds de *private equity* aura à cœur d'aligner les intérêts des gens clés dans l'entreprise. Et donc ils vont vous demander d'investir à leur côté, dans ce qu'on appelle un *management package*, qui vous permet d'investir à leur côté. Ça peut être 50 000 €, ça peut être 200 000 €, ça peut être 1 M€, n'importe, c'est ce que vous êtes capable de faire. Ce qui est significatif pour vous, ce qui vous permet d'être motivé sans vous empêcher de dormir la nuit si vous le perdez. Et en principe, si ça se passe bien, si le fonds fait fois 3, vous pouvez faire un minimum fois 10. Donc ça, c'est quelque chose qui est très spécifique, qui ne se rencontre pas dans les filiales industrielles, et qui ne se voit pas forcément dans les sociétés qui sont possédées par leurs fondateurs.

**Je vais conclure,** en essayant de vous donner quelques clés, si parmi vous, il y a des Rémi, des Fabrice, des Nicolas ; posez-vous quelques questions : la première, c'est, est-ce que j'ai des idées disruptives ? Si vous en avez, super, fondez une startup. Si vous n'en avez pas, le LBO est peut-être pour vous.

Si vous avez beaucoup d'argent, super, ne travaillez pas, ou alors achetez une entreprise. Si vous n'en avez pas, si vos parents n'ont pas eu la chance d'être riches avant vous, le LBO est peut-être pour vous.

Troisième élément : si vous n'avez pas peur de perdre votre job, si vous gérez plutôt bien le stress en mode stress moteur, plutôt que stress paralysant, peut-être que le LBO est pour vous.

Mais la quatrième condition, c'est peut-être la plus importante. Si vous êtes meilleur quand vous avez tous les leviers en main, les opérations, le commerce, la comptabilité, le financement et la vision stratégique, alors définitivement, le LBO c'est pour vous. Et je ne sais pas si vous connaissez cette chanson de Frank Sinatra, dont la mélodie a été écrite par Claude François, si ça a bien marché pour vous, plus tard, vous pourrez vous retourner et vous vous direz « *I did it my way* ».

Et maintenant, c'est votre tour de poser des questions. S'il vous reste un peu d'énergie, et si vous êtes sympa avec moi, pour me montrer que je ne vous ai pas soulés...

## Question 1

*Vous avez parlé de la création de valeur, pour l'actionnaire, l'entreprise, le salarié. Mais je n'ai pas entendu un mot sur la planète, sur le développement durable. Et je vais poser ma question : par exemple, quand vous étiez chez Châteaud'eau, qu'avez-vous fait vraiment pour celles et ceux qui n'avaient pas accès à l'eau potable, par exemple, dans le monde ?*

**Réponse 1** : Merci pour cette question. Ça fait 25 ans que je travaille, puisque ça fait 25 ans que j'ai eu l'honneur de recevoir mon diplôme dans ces murs. Je ne peux pas vous donner une vision globale de ce qu'on fait maintenant dans une filiale d'un grand groupe. À l'époque, la RSE n'avait pas la place qu'elle a aujourd'hui. Mais il y a 20 ans, Danone en parlait déjà beaucoup, c'était le double projet économique et social cher à Antoine Riboud, l'ancien Président de Danone. Mon patron de l'époque, qui a été Emmanuel Faber, quand j'étais chez Danone, lui, il en parlait aussi, et il avait à cœur d'agir. Et donc, quand on était chez Châteaud'eau en particulier, on avait beaucoup de fierté à se dire que la bonbonne était réutilisée 40 fois, et qu'à la fin, on la recyclait en la transformant en stylo, ça permettait de réduire l'empreinte carbone et de contribuer à l'économie circulaire.

Et ensuite, personnellement, quand Danone a vendu sa filiale, et que je suis resté au sein d'une entreprise libérée de la capacité à ne plus faire de transport, mais avoir une fontaine à bonbonne filtrante et connectée sur le réseau, j'étais assez fier aussi de dire

que là, on était presque neutres en carbone, avec un peu d'achat de certificats pour complètement neutraliser notre empreinte.

Donc, si vous voyez, dans les rues de Paris ou partout en France aujourd'hui, vous voyez Châteaud'eau, les camions, c'est neutre en carbone.

Aujourd'hui, chez les fonds de *private equity*, il n'y a pas un fonds, où il n'y a pas un indicateur, je vous parle de reporting, pour améliorer le RSE, sur la Responsabilité, sur le Sociétal, sur l'Environnement, pour être très en pointe, faire en sorte qu'on soit très actif. Une société comme Batisanté, on est toujours dans les endroits, où il y a un fort taux de chômage. Donc, il y a pas mal de fierté aussi, sur le sociétal, à donner un job à plus de 1000 familles. C'est souvent des collaborateurs qui n'ont pas eu la chance de faire des études, et on leur donne accès par la formation interne à un CAP, dans le cadre d'un programme en 3 ans. Ensuite il y a des certifications d'applicateurs hygiénistes, et qui sont payés en moyenne 2500 € par mois, pour 35 heures. Donc, pas mal de fierté sur le sociétal.

## Question 2

*Je suis en train de m'associer avec une personne qui a créé une société, et l'objectif c'est effectivement ce que vous avez désigné, satisfaire les clients, avoir de la croissance et de la rentabilité. Mon objectif à plus long terme, c'est aussi de pouvoir partager les bénéfices, c'est-à-dire que c'est une entreprise de formation, et l'idée va être d'avoir une formation payante, mais aussi de pouvoir donner de la formation à des personnes qui n'ont pas les moyens. Si je prends l'exemple de Batisanté, vous avez un métier où vous accompagnez le bâtiment, la protection, il y a des personnes qui peuvent payer, d'autres moins.*

*Est-ce que l'on peut en tant qu'entreprise qui a des actionnaires et des comptes à rendre, même si on est soi-même propriétaire de sa société, pouvoir envisager dans sa stratégie, de se dire : je vais vers une rentabilité certes inférieure, mais j'ai un vrai projet sociétal, c'est-à-dire que ce que je vais gagner par ailleurs va être de la répartition pour d'autres. Et donc, si je pense à Batisanté, ce sont des choses qui sont utopistes, ou est-ce réaliste ?*

**Réponse 2 :** C'est tout à fait réaliste. Fabrice que je nommais tout à l'heure, qui est le patron du fonds de dette, a mis une clause étonnante dans les covenants.

Il a dit que si j'arrivais à être bon sur le R, sur le S et sur le E, il me baissait de 15 points de base le coût de mon endettement. Ça veut dire que j'ai 200 000 euros de gain à réinvestir, sur du sociétal, sur de la formation, sur ce qui est bon pour la planète. Donc, c'est à moi maintenant de savoir comment je vais investir ces 200 000 euros, parce que ça ne me coûte rien. Donc le monde s'est organisé pour enlever le



problème de conflits d'intérêt où le dirigeant d'une société ne défend que les intérêts de l'actionnaire, c'est-à-dire faire le plus de marge possible.

Eh bien on m'a donné enfin les moyens, 200 000 euros pour une ETI, c'est significatif. C'est beaucoup de levier. Et donc on a des comités de réflexion pour savoir ce qu'on fait pour être plus efficace, le plus impactant, avec cette petite somme pour la planète. Donc on réfléchit à des programmes. Et la formation en fait partie. On est dans l'est-parisien, dans le nord de Lyon, dans le sud de Lille, dans l'Est de Marseille, le nord de Marseille, ce n'est pas des endroits où on peut passer à côté de la formation. Il faut qu'on joue notre rôle dans ce sens.

### Question 3

*Je comprends que l'intégration de votre ancien principal concurrent est lancée, en cours. A présent, quels sont les prochaines principales actions que vous aviez sur votre feuille de route en tant que PDG de Batisanté ?*

**Réponse 3 :** Batisanté a été fondée autour d'une idée stratégique qui est que les administrateurs de bien, qui possèdent des bâtiments ou des syndics, veulent protéger la vie de leurs occupants. C'est pour ça qu'on les protège contre l'incendie, les nuisibles et qu'on assure la conformité réglementaire des bâtiments. Mais ça, c'est le côté *BtoC*. On tient notre promesse là-dessus. La double promesse est de simplifier la vie des gens qui gèrent les immeubles. C'est pour ça que l'offre avec trois métiers est quelque chose qui plaît beaucoup aux administrateurs de bien.

Mais on est une société à 80 % active en Ile de France. Chaque fois que vous rentrez dans un immeuble, dans Paris, vous avez 1 chance sur 2 pour qu'il soit protégé par Batisanté. Mais on n'a que 20 % de notre activité en régions. Et moi, je viens de la région, je viens de la province, je viens du Béarn, et on n'est pas présent à Pau, et on n'est pas présent à Strasbourg. Je vais passer beaucoup de temps à identifier des pépites dans les régions pour dupliquer ce modèle qui fonctionne bien, d'être un acteur multitechnique autour de l'administrateur de biens. Donc je ferai beaucoup d'acquisitions. Et je viens d'en faire une à Nantes, une à Rennes, une à Lille.

### Question 4

*Dans votre vie de tous les jours, en tant que le PDG, est-ce que vous arrivez à consacrer suffisamment de temps, non à la mise en œuvre de votre stratégie, mais à la réflexion sur votre vision stratégique. Et comment est-ce que personnellement vous arrivez à ne pas vous faire dépasser par les opérations, le run quotidien, etc. Et au-delà des consultants auxquels vous faites appel, comment est-ce que vous-même vous arrivez à vous projeter sur votre vision ?*

**Réponse 4 :** C'est une très bonne question, parce que c'est une question que vous aurez à vous poser tous les jours. Vous êtes une seule et même personne, vous n'êtes pas deux personnes. Vous avez des clients qui vous appellent, ils vous demandent des trucs. Il ne m'est jamais arrivé dans ma vie où quelqu'un entre dans mon bureau pour me dire, j'ai une super nouvelle. Non, c'est plus souvent un super problème. C'est toujours comme ça. Et donc, à la fin de la journée, vous êtes hyper content d'avoir réussi à apporter une solution à votre collaborateur et une solution à votre client. Mais si 365 jours se passent comme ça, vous n'aurez rien fait sur votre stratégie. Donc, il faut arriver à vous libérer.

Moi, ma technique, c'est d'aller courir, et de ne pas écouter de podcasts. Parce que comme ça, les idées viennent de là, dans le ventre, et remontent gentiment vers la tête. D'autres ont d'autres techniques. Antoine Riboud, le père de Franck Riboud, n'était pas très sportif, il prenait des bains très longs. Et donc, il faisait pareil. Je ne vais pas me comparer à Antoine Riboud, moi je prends des douches, je n'ai pas le temps pour des bains. Mais lui, son temps stratégique, il le prenait dans son bain. Donc, il faut trouver votre truc pour que cette vision stratégique-là, elle arrive avec une conviction, que ça ne soit pas qu'intellectuel, pas que sur Excel, pas que sur du PowerPoint. Il faut que ça connecte au bide et que ça connecte à la tête.

Après, il y a d'autres solutions. Vous pouvez sacrifier complètement votre vie de famille et vous faites ça le week-end. Je ne vous le conseille pas du tout.

### Question 5

*Je fais partie d'un grand groupe industriel, et je suis responsable stratégie d'une BU un petit peu plus petite que 1000 personnes. On cherche également à faire du M&A et de l'intégration. Pareil, on n'est pas très nombreux. Donc j'aimerais bien benchmarker avec vous votre organisation pour l'intégration. Sachant que ça a assez ambitieux ce que vous me dites quatre sociétés en une année.*

**Réponse 5 :** Écoutez, ça dépend des tailles des sociétés. Des sociétés de 2000 personnes, c'est gros. Et si on est tout petit, c'est votre temps à vous. Et après, vous prenez des extérieurs, parce que vous n'êtes pas sûr d'en faire souvent. Dès qu'on est assez gros, je pense qu'il faut un directeur M&A. Pour l'avoir vécu chez Danone, il y avait un directeur M&A et un directeur stratégie. Ce n'est pas les mêmes. On arrive difficilement à trouver le directeur M&A qui soit stratège, ou le directeur stratégie qui sache faire du M&A. C'est deux compétences différentes. Donc un directeur de la stratégie qui se dote d'un directeur M&A pour aller négocier, c'est absolument nécessaire. Ensuite, il faut une équipe d'intégration. Alors, il faut utiliser des conseils en externe, un peu pour absorber les pics. Mais aussi en interne, des gens qui ne font que ça.

Vous aurez des énormes problèmes sur la data, parce qu'au moment de l'intégration, comment on réalise le process A, ou comment on fait B, ils pensent que c'est la même

chose, mais c'est un peu du chinois. C'est à dire, que cela s'écrit pareil, mais cela ne dit pas pareil selon qu'on est à Pékin ou à Hong Kong. Et donc, il faut quelqu'un qui sache intégrer de la data, pour traduire la data de la cible pour l'intégrer dans vos systèmes. Parce que peu de synergies arrivent à être dégagées dans une organisation si vous n'intégrez pas dans le système d'information de votre groupe.

Ensuite il faut qu'il y ait quelqu'un à la RH qui soit capable de donner un visage humain au groupe. Et ça c'est clés, parce que du jour au lendemain, souvent ces dans sociétés-là chaque collaborateur connaissait le patron fondateur. Et tout à coup, lui, il est devenu très riche, mais il disparaît. Il y a beaucoup de haine vis-à-vis de ce patron, de sentiments de trahison, et donc, vite le groupe industriel a intérêt à prendre la main. Et souvent, c'est la RH qui peut être là pour montrer que c'est formidable de faire partie d'un groupe, qu'ils resteront complètement autonomes dans leur décision et encore meilleurs, parce qu'ils auront l'agilité de la société et bénéficieront des services centraux. Mais il faut trouver quelqu'un de bon. Cela ne doit pas être qu'un message. Il faut que ça se voit, il faut que ça transparaisse.

### Question 6

*Sur les quatre achats. J'imagine qu'ils ont des profils différents. Est-ce qu'il y a un classement avec super réussite, échec, baisse de forme puis regain ? Comment on gère ça ?*

**Réponse 6 :** Par des indicateurs, par du reporting. Pour l'instant, ça se passe bien, sur chacune des entités. Mais c'est parce que j'ai une équipe d'intégration qui est là, qui se dédouble. Dans un premier temps, on ne peut pas être dans les mêmes systèmes d'information. Et donc on fait semblant d'être dans les mêmes systèmes d'information en se dotant d'outils de *business intelligence* qui permettent de se connecter très rapidement et de redoter les managers des entités achetées, pour leur donner un langage commun avec nous, avec Batisanté. Et en principe, il y a un petit effet Waou, ils se disent, « *Ah, c'est intéressant !* » Et le deuxième effet qui en découle, c'est « *Ah, ils savent au quotidien ce que l'on fait !* »

Donc la mauvaise surprise, si elle arrive, c'est ma faute. Parce qu'on la voit sur la satisfaction client, on la voit sur la croissance et on la voit sur la rentabilité. Et donc on fait bien en sorte qu'il y ait un patron de chacune des sociétés.

Si le fondateur est parti, on a prévu en amont d'avoir un manager qui dirige l'entité. Donc, *so far so good*. Mais merci de m'y faire penser pour les prochaines années.

### Question 7

*Il est connu qu'en M&A, on gagne super bien sa vie. Mais que l'on n'a pas de vie privée. Qu'en pensez-vous, surtout en lien avec les attentes de la génération Z.*

**Réponse 7 :** Je peux répondre très personnellement, parce qu'après avoir fini, en 1999, la majeure finance, j'avais financé mes études avec un emprunt. Je commence mon job avec un emprunt. J'étais au courant qu'en fusion-acquisition je pouvais rembourser mon emprunt très vite. Et donc, je suis parti en stage d'esclavage à Londres. Ça a duré deux ans. J'avais eu la chance à l'époque de trouver l'amour sur le campus aussi. Mais ma femme a fait une thèse en économie. Elle était plus maligne que moi. Elle venait à Londres le week-end. Je croyais qu'on se voyait le week-end. Mais elle m'a dit qu'on ne se voyait pas le week-end...

Et donc, le M&A, j'espère qu'il a changé. Parce que à l'époque, on faisait des concours de nuit blanche. Il y a vraiment en M&A, une croyance. Je crois qu'il y a encore cette croyance que moins on est nombreux, plus on est efficace. J'espère qu'ils ont changé un petit peu. Mais enfin, c'est l'organisation qui doit changer. Mais ceci étant dit, moi, je ne regretterai jamais les années que j'ai passé en M&A. Si vous ne savez pas trop quel job faire, c'est une bonne école. Une école de la vie. Qu'est-ce que ça veut dire travailler, parce que vous travaillez pour des entreprises qui ont des vrais sujets et vous les comprenez mieux. Ça n'est plus théorique. Quand vous allez pitcher une entreprise pour faire une acquisition, vous avez accès tout de suite au patron de la boîte. Vous avez intérêt à être bien prêt. Mais au bout de deux ans, au bout de trois ans, au bout de cinq ans, si la finance vous intéresse devenez DAF de ces boîtes que vous avez conseillées, c'est là que ça se passe, devenez directeur de la stratégie...Le M&A, c'est une école complémentaire. Et les nouvelles générations qui viennent dans les entreprises se posent la question, pas que pour le M&A. C'est moi. Quel est le sens pour moi ? C'est dans toutes les organisations, dont Batisanté, où l'on doit repenser tous nos process de recrutement, de fidélisation, faire en sorte que cela ait du sens pour nos collaborateurs de travailler pour Batisanté. Mais comme on sauve des vies avec la protection incendie, c'est facile. Je rigole, c'est pas du tout facile. Il faut tous y travailler et nous réinventer !

### Question 8

*Par rapport à l'affirmation que, si vos parents n'ont pas pensé à être riches avant vous, alors le LBO est fait pour vous. Il semble que pour être dirigeant en LBO, les fonds exigent quand même de managers un ticket d'entrée pour les responsabiliser. Donc je ne me rends pas compte finalement de la taille de ce ticket en général.*

**Réponse 8 :** La première question que vous posez, c'est quand on rejoint une société, est-ce qu'on a besoin d'avoir de la tune ? Moi, je n'en avais pas. Et le fonds de LBO m'a dit, tu n'as pas d'argent, c'est bien, tu vas t'endetter. On va bien aligner nos intérêts comme ça. On va faire pareil. Et donc, je suis allé voir ma banque et je lui ai dit, est-ce que vous pourriez me prêter 200 000€, et ils ont dit oui. Donc, la banque, votre banque, sait qu'elle ne risque pas grand-chose à vous prêter de 200 000 €.

Il y a un an, avec l'entrée dans Batisanté du fonds, j'ai fait en sorte que tout mon comité de direction élargi, on est 40, ait l'opportunité d'investir dans du *management package*. C'était à la carte, j'ai des managers qui ont investi 15 000 €, d'autres qui ont investi 500 000 €. En fonction de leurs moyens. Je leur avais dit : « *Vous investissez tout ce que vous pouvez jusqu'au moment où vous ne pouvez pas dormir* ». Et donc aujourd'hui, Batisanté a 7 % de son capital qui est détenu par ces managers, par 40 personnes. J'espère qu'ils ne le regretteront pas.

### Question 9

*La compréhension que j'avais des LBO jusqu'à présent, c'est que c'est des sociétés qui ont de par leur structure financière déjà un risque et qui ne vont pas, en général, s'aventurer à être sur des business où il y aura en fait du risque opérationnel. Alors, est-ce que finalement la pratique de croissance par des acquisitions externes est récurrente en LBO, ou est-ce que c'est propre au secteur d'activité de Batisanté ?*

**Réponse 9 :** Les fonds achètent souvent que des sociétés qui sont numéro 1 dans leur secteur, et qui ont la capacité de faire de la croissance organique, et qui ont la capacité d'être une plateforme de consolidation.

Si vous n'avez pas ces trois éléments, vous n'avez pas grande chance d'être acheté par un fonds de *private equity*. Parce que justement ils détestent le risque. Le risque que je vous ai décrit, que si le chiffre d'affaires baisse, la marge en prend un coup assez vite, ils font en sorte d'acheter des boutiques qui ont un track record sympathique de croissance, et qui ont une marge en EBE qui soit très proche du cash généré. Parce qu'on peut avoir un très bel EBE, si on fait des investissements énormes, il ne reste plus de cash. Il faut s'assurer que la capacité de remboursement de la dette, quand on s'endette à 5 ou 6 fois l'EBE, il faut que la boîte soit capable de rembourser.

Mais rares sont les sociétés de *private equity* qui achètent des sociétés sans accélérer ce succès. Mais ils ne compenseront jamais des pertes par des acquisitions. Il faut avoir de la croissance organique et une capacité d'être le consolidateur du marché.

### Question 10

*On ne peut pas connaître les résultats d'une acquisition tout de suite, vont-elles être bonnes ou pas, parce qu'il y a beaucoup de risques. Comment contrôlez-vous ces risques qui me font peur en tant qu'actionnaire ?*

**Réponse 10 :** Ils ont raison d'avoir peur les actionnaires quand on fait des acquisitions. Si les clients s'en vont, si le fondateur qui a créé la société connaissait tous les clients et que, en partant, il dit, c'était mieux avant, et que tous les clients s'en vont, c'est horrible.

Donc, il faut faire très attention quand on est une société sous LBO et pas uniquement sous LBO d'ailleurs. Quand je fais des acquisitions, je l'ai fait en protection incendie, car c'est mon métier. Donc, je sais ce que c'est. Donc, je sais parfaitement gérer une boîte de protection incendie. Je sais quand une boîte de protection incendie à Rennes est de bonne qualité. J'ai posé des questions à tous les clients qui sont sensibles. Donc, j'ai fait mes *due diligences*. Donc, je fais très attention à acheter d'abord une société qui est aussi une pépite dans sa région. Donc à Rennes, j'ai acheté la première boîte de protection incendie sur Rennes, et j'ai parlé aux clients pour savoir si la satisfaction client était bonne.

Ensuite, pour la croissance, j'ai regardé s'il y avait de la croissance passée ; et pour la rentabilité, j'ai vu qu'il y avait 20%. Donc, c'est une boîte qui me ressemble. Donc, je ne prends pas beaucoup de risques sur le métier.

Ça peut être magique de réaliser des acquisitions, mais il faut faire très attention. Si je propose à Rémi d'acheter une super société dans le ravalement des bâtiments, il faut qu'il ait peur. Parce que je ne connais pas ce secteur. C'est une dynamique que je ne connais pas. J'ai aucune expérience là-dedans. Donc ce sera lui qui prendra le risque. On fera venir un conseiller en stratégie qui nous dira, franchement c'est pas mal. Mais le patron de cette boîte, vous le faites investir à vos côtés. Combien il va gagner ? La moitié de ce qu'il gagne, il l'investit chez Batisanté. Histoire de bien le fidéliser, parce que c'est une compétence en plus, c'est une BU en plus. Donc là il faut faire attention. Ce n'est pas ce qu'on fait d'habitude en *private equity*. On fait du M&A, on achète nos métiers. On consolide nos positions.

### Question 11

*Comment est-ce que vous vous arrivez à éviter le risque de surpayer, surtout ça peut être générateur d'un risque supplémentaire pour une société sous LBO ?*

**Réponse 11 :** J'ai des règles. Les boîtes les plus belles, on les achète à 7 fois l'EBE. La boîte moyenne, on l'achète à 4 fois ; une boîte pas mal, on l'achète à 5. Je m'empêche d'acheter au-delà d'un certain multiple.

Ceci étant dit, si quelqu'un se positionnait sur mon marché, s'il y a un concurrent, c'est que finalement ma stratégie est vachement bien et qu'il va la dupliquer, il va m'imiter. Là c'est le jeu de la concurrence. Et là c'est un transfert de valeur de Batisanté vers le marché de la protection incendie, et peut-être que je serais obligé d'aller payer jusqu'au multiple que je vaudrais moi. Après ça sera destructeur de valeur.

Il faut faire très attention à un retournement, on peut toujours perdre. Il faut quand vous faites une acquisition, vous achetez une boîte à 100, dites que vous allez perdre 20% de vos clients, mettez-le dedans. Comme ça, il n'y a pas de mauvaise surprise, 100, chez moi ça fera 80. Et 80, est-ce que j'ai toujours du bon EBE. Et multiplié par le prix que j'ai payé, est-ce que c'est toujours un bon deal ? Il faut bien caler. Pour

l'instant, j'ai de la chance, je n'ai pas trop de concurrents sur le marché. Et Rémi m'a choisi pour ça, c'est parce que j'étais déjà le numéro 1, parce que j'avais nettoyé le marché en achetant mon plus gros concurrent. Et donc je suis un peu le loup solitaire à me rassasier des belles proies qui passent à notre portée.