



3 questions à :
Sophie Pourquéry,
 Partner à Industries et Finances

|| Nous transformons le patron-gestionnaire en patron-stratège. ||

|| POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER INDUSTRIES ET FINANCES ? ||

1 « Industries et Finances est le seul fonds véritablement spécialisé dans la consolidation sectorielle. Concrètement, nous investissons dans des entreprises en phase de succession actionnariale ou managériale, dans des PME trop petites pour grandir seules, ou dans des *spin-offs* de grands groupes. Nous accompagnons des équipes de direction dans la transformation de leur entreprise par le biais d'une démarche de croissance externe volontariste. Le terme d'accompagnement n'est pas usurpé : Industries et Finances, c'est 13 personnes pour seulement 8 entreprises investies. Nous passons beaucoup de temps avec les dirigeants. La réussite du *build-up* passe par l'instauration d'une relation de confiance, voire de connivence, avec le chef d'entreprise ».

|| QUELLE EST LA PLACE DU DIRIGEANT DANS VOTRE STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT ? QUE LUI APORTEZ-VOUS ? ||

« Quand nous entrons au capital d'une entreprise, le dirigeant reste le patron, sauf s'il souhaite, de lui-même passer la main, dans quel cas on fait entrer des managers extérieurs. Ce que nous observons, c'est que beaucoup de patrons de PME sont absorbés par la gestion du quotidien, et n'ont plus assez de recul. Lorsque nous arrivons, notre première action consiste à leur donner du temps pour réfléchir à la stratégie, en staffant l'entreprise. Nous transformons le patron-gestionnaire en patron-stratège. Nous l'accompagnons dans sa réflexion stratégique et dans la croissance externe. Lors d'une acquisition, le choix se fait en concertation ; nous nous chargeons de l'exécution. Nous restons au capital d'une entreprise en moyenne 5 à 6 ans, nous entretenons durant tout ce temps une relation intense avec les dirigeants ».

|| QUELS SONT LES MYTHES À CASSER À PROPOS DU BUILD-UP « FINANCIER » ? ||

« Premier mythe, tous les secteurs ne se prêtent pas au *build-up*. Il est par exemple difficile de faire du *build-up* dans des secteurs de prestations intellectuelles peu processés ou industrialisables.

Deuxième mythe, la vision court-termiste des investisseurs. Ce n'est pas notre cas. Nous restons 5 à 6 ans au capital et nous soutenons des stratégies dont l'objectif est de pérenniser et de fortifier l'entreprise à 10 ans.

Troisième mythe, les fonds cherchent coûte que coûte à réduire les coûts. On sait d'expérience que, dans les stratégies de *build-up*, les meilleures synergies sont des synergies managériales et de croissance, et non des synergies de coûts. Il y a peu à économiser sur le front des coûts. En revanche, il y a souvent beaucoup à gagner à partager les meilleures pratiques et à investir dans les outils de productivité. Un des effets du *build-up* est, au début, de faire baisser les résultats, parce qu'il y a des recrutements et des investissements à la clé.

Enfin, le quatrième et dernier mythe est le sous-investissement qui serait une conséquence d'une opération LBO. Cette idée reçue nuit terriblement à notre profession et à la création de valeur que nous recherchons ».