

## L'effet de levier qui accélère la croissance

**Organisé par la Commission Trésorerie de Lyon Place Financière, le webinar du 19 novembre a donné les clés pour une meilleure compréhension des mécanismes des opérations à effet de levier, dont le LBO, et de leur utilité.**



**Guirec Penhoat**, VP de Lyon Place Financière et animateur du webinar LBO.

(dette d'acquisition) et "productive" (dette nécessaire à l'investissement et à l'exploitation). Par ailleurs, si l'écosystème LBO est dense : entreprise, M&A, manager, investisseur, financeur et tous les conseils externes (auditeur, avocat, notaire, expert comptable...), il ne faut jamais oublier que pour réaliser une belle opération, il faut être bien accompagné. »

### TRANSMETTRE ET PÉRENNISER L'ENTREPRISE

À la question "faut-il un conseiller M&A dans les opérations de LBO ?", **Antoine Roué-Lecuyer** (Natixis Partners) répondait évidemment par l'affirmative avant d'argumenter : « Le LBO est un outil au service du projet d'entreprise et un conseiller M&A permet de définir la typologie d'opération à mettre en place, surtout actuellement, dans une phase de croissance qui nous interpelle sur la bonne réponse à apporter. Le plus important est de bien réfléchir avec son client en amont car chaque problématique est différente. »

Le conseiller M&A joue un rôle de dual track, un œil sur les acquéreurs industriels, un autre sur les partenaires financiers qui peuvent accompagner un projet autour des managers. « En quarante ans, sur les entreprises qui réalisent plus de 10 M€

de chiffre d'affaires, près de la moitié se sont transmises par LBO qui s'avère un bon outil pour transmettre et pérenniser les entreprises. »

### QUE TOUS LES PARTENAIRES SE FASSENT CONFIANCE

Pour **Agnès Tixier** (Crédit Mutuel Equity), l'association du LBO au fonds du private equity a du sens. « Le recours à la dette LBO est intéressant dans les montages d'apport-cession que nous pratiquons de plus en plus. Dans le cadre de ces montages, l'entreprise est valorisée et nous créons de la valeur par l'effet de levier. Avec les fonds propres que nous apportons, nous offrons de nombreuses possibilités aux dirigeants d'entreprises : des solutions de cash out, faire entrer les managers au capital, financer une opération de croissance externe... »

Des opérations qui peuvent monopoliser un grand nombre d'acteurs avec deux conditions pour que tout fonctionne au mieux : bien évaluer l'entreprise, son contexte, ses marchés et ses perspectives et aussi, que tous les partenaires se comprennent et se fassent confiance.

Une position approuvée par **Didier Amand** : « Le LBO est un travail d'équipe où tout le monde a besoin de tout le monde. Le cœur du sujet, c'est le projet de l'entreprise et de son management qui permet ensuite de déterminer sa capacité d'endettement et de guider sa stratégie en M&A. »

Suite page 4 >>>



**Didier Amand** (BNP Paribas).



**Antoine Roué-Lecuyer** (Natixis Partners).



**Agnès Tixier** (Crédit Mutuel Equity).

# Le droit et l'entreprise en remue-méninges

**RSE, raison d'être, taxonomie... : les entreprises sont soumises à de grands défis. Avec sa 6<sup>ème</sup> Biennale Business & Droit, Lyon Place Financière a réuni experts et praticiens du droit et de la finance pour tracer un chemin possible et durable entre responsabilisation des affaires et performances économiques.**

La 6<sup>ème</sup> Biennale Business & Droit qui plaçait éthique et compliance au cœur des débats de l'entreprise, était accueillie dans ce qui restera un exemple de requalification de l'architecture carcérale du 19<sup>e</sup> siècle. Depuis 2015, l'Université Catholique de Lyon y a installé un magnifique campus, comme le souligna Régis de Tarlé, Président de l'AFPICL qui porte juridiquement l'UCLy. Suite à un appel à idées, le projet du lauréat s'intitulait "La vie grande ouverte". Beau clin d'œil connivent à cette Biennale car tout fut ouvert et sur la table dans les conférences, débats et ateliers qui ont rythmé cette journée dédiée à la réflexion

collective pour bannir toute antinomie entre finance et social, profit et éthique.

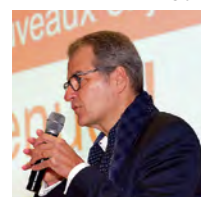


**Régis de Tarlé**, Président de l'Association des Fondateurs et Protecteurs de l'Institut Catholique de Lyon (AFPICL).

## PAS DE FRONTIÈRE POUR LA CRIMINALITÉ

Au cours de son introduction, Frédéric Maurel donna quelques chiffres\* qui montrent l'ampleur pris par l'association Lyon Place Financière qu'il préside. Puis, Serge Deygas, Bâtonnier au Barreau de Lyon, rappela que l'avocat est de tout temps au cœur des crises et souligna les enjeux forts d'autorégulation au sein des barreaux dans le cadre des contrôles liés à l'activité pour prévenir toute manipulation dont les avocats pourraient être victimes dans le traitement de certains dossiers.

\*320 adhérents, 8 commissions et 100 experts au travail, le tout au service de l'entreprise et du territoire.



**Frédéric Maurel**, Président de Lyon Place Financière.

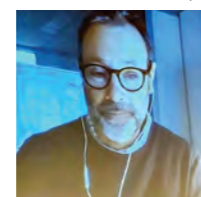
Pour poser les bases de la plénière du matin, Dieter Braekeveld exposait les problématiques de sécurité financière et d'anti-corruption à l'échelle mondiale alors que la criminalité est de plus en plus connectée : « Nous tablons sur trois programmes mondiaux : anti-terrorisme, cybercriminalité et criminalité organisée & nouvelles formes de criminalités pour lesquels nous mettons notre expertise et nos moyens (19 bases de données, 114 millions d'enregistrements et 9 millions de recherches par jour) au service des 195 pays membres d'Interpol. »



**Dieter Braekeveld** (Interpol).

## ON NE NÉGOCIE PAS AVEC LA PHYSIQUE

En duplex de Toulouse, Christophe Cassou mit en exergue les défis environnementaux auxquels nous sommes confrontés : « Sur la décennie 2010-2019, nous avons gagné 1,1°C, soit plus que sur toute la période préindustrielle de 1850 à 1900, et les activités humaines expliquent l'intégralité de ce réchauffement. Notre futur climatique dépend de notre capacité à abandonner totalement et rapidement toutes les énergies fossiles. » Il lançait alors quelques messages aux acteurs économiques : insérer les choix



**Christophe Cassou**, Directeur de recherche au CNRS, Auteur principal du 6<sup>ème</sup> rapport GIEC - Groupe 1.

et les décisions dans la contrainte géophysique, nécessité de mieux intégrer les projections climatiques dans la planification avec une approche systémique, ne plus investir dans aucune énergie fossile et dans toutes les activités incompatibles avec la neutralité carbone.

## L'ÉTHIQUE, ATOUT COMPÉTITIVITÉ

Une table ronde avait pour mission d'éclairer le monde économique pour mieux appréhender ces enjeux. Michel Sapin rappelait ses deux lois éponymes relatives à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation économique, avant de constater les progrès réalisés : « Le non-respect, et même le soupçon du non-respect, est aujourd'hui un handicap car l'éthique est devenue un facteur de compétitivité. »

Guillaume Robin soulignait le coût des obligations réglementaires, surtout pour les PME et les ETI, et constatait que l'impact de la mise en œuvre des lanceurs d'alertes était limité. Pour Marie-Josèphe Laurent, la conformité est un devoir car elle permet à l'entreprise de se protéger et de protéger ses salariés : « Les jeunes talents sont très sensibles au comportement éthique de leur entreprise et il faut acculturer davantage les entreprises à la compliance. »

Frédéric Aumont portait la voix des notaires en soulignant que leur profession est très impactée contre la corruption car la mutation immobilière est une niche de blanchiment d'argent avec des opérations de plus en plus complexes, notamment vis-à-vis des mécanismes financiers des acquéreurs. Enfin, Christian Jacques Berret exposa sa préférence pour la tactique de l'encercllement : « L'entreprise doit être prise en tenailles par le contrôle, l'exemplarité et la dissuasion. »

Table ronde sur le thème : "Comment le monde économique appréhende-t-il les enjeux de sécurité, de corruption et environnementaux ?" : **Julien Thibert** (Rédacteur en chef adjoint Le Tout Lyon, animateur), **Guillaume Robin** (Président Thermador Groupe), **Frédéric Aumont** (Représentant de la Chambre des Notaires du Rhône), **Marie-Josèphe Laurent** (Bâtonnière élue, Barreau de Lyon), **Michel Sapin** (ancien Ministre) et **Christian Jacques Berret** (Directeur régional de la Banque de France).

# Des ateliers puissance 3

Trois ateliers ont rythmé le début d'après-midi.

## ÉTHIQUE DES AFFAIRES

ANIMATEUR : **CHRISTOPHE ANSERMAUD**  
Avocat associé chez Ansermaud Trojani & Associés  
« Plutôt d'éthique des affaires, parlons d'éthique dans les affaires. Quelques conclusions ont été tirées : le besoin d'éthique est le reflet de notre société en profonde mutation ; des réglementations émergent et reposent sur la répression et la prévention avec une nécessité de former. Les réglementations ne sont pas forcément vécues comme des contraintes car elles permettent aux entreprises d'évoluer dans un environnement concurrentiel plus sain dès lors que sont exclues celles qui ne respecteraient pas les règles. »



**Christophe Ansermaud, Philippe Delacarte** (Président du Directoire de la Banque Rhône-Alpes, Président du Comité Régional des banques Auvergne-Rhône-Alpes), **Michel Sapin, Anne Chavent-Leclere** (Maître de conférences HDR à l'Université Jean Moulin Lyon 3), **François-Xavier Dulin** (Vice-Procurateur du parquet national Financier) et **Thierry Gardon** (Président du Tribunal de Commerce de Lyon).

## LES DÉFIS DU NUMÉRIQUE/ CYBERSÉCURITÉ

ANIMATEUR : **CHRISTOPHE ANSERMAUD**  
ANIMATEUR : **CHRISTELLE LACHAT**  
Directeur de Région Centre-Est Banque Palatine  
« C'est un sujet qui nous concerne tous avec différents types de menaces dont la principale est l'atteinte à l'économie. Sur les questions de prévention et de l'attitude à adopter quand la crise est là, le constat est que le besoin en sensibilisation pour tous et à tous les niveaux est énorme. Il faut prendre les devants en s'organisant au sein des entreprises avec une cartographie des risques, une clarification de la stratégie numérique et de la formation pour les collaborateurs qui représentent un maillon important en matière de cybersécurité. »



**Patrice Chelim** (Chief Information Security officer Groupe Solvay), **Luc-Marie Augagneur** (Avocat Associé au cabinet Vincent Ségurel), **Samir Merabet** (Maître de Conférences à l'Université Jean Moulin Lyon 3), **Thierry Piton** (Souscripteur expert Cyber Risques Axa France) et **Christelle Lachat**.

## GOVERNANCE RESPONSABLE

ANIMATEUR : **FRÉDÉRIC AUMONT**  
Notaire, représentant de la Chambre des Notaires du Rhône

« Nous assistons à une profonde mutation des règles de gouvernance depuis 2001 avec une forte préoccupation pour les facteurs extra-financiers. Si ces règles sont bien appliquées dans les grands groupes, les entreprises cotées et les ETI, c'est plus difficile pour les PME qui adaptent les règles à la taille de l'entreprise. Et s'il existe un modèle de gouvernance américain et asiatique, un modèle européen doit encore émerger. »



**Frédéric Aumont, Cécile Mathivet** (Déléguée générale adjointe de la Fondation The Adecco Group), **Cyril Fromager** (Directeur Associé et membre du Comité exécutif Groupe Siparex), **Franck Marmoz** (Vice-président Université Lyon 3), **Aymeric Canu** (VP Audit, Risques et Compliance Institut Mérieux), **Karine Dognin-Sauze** (Directrice générale Institut Français des Administrateurs) et **Gilles Sabart** (avocat spécialiste de la gestion de crise).

# L'exemple de l'Institut Mérieux



**Michel Baguenault**

Pour les cinq sociétés\* de l'Institut Mérieux, les règles sont les mêmes, mais les contraintes diffèrent selon leur taille. « Pour y répondre, nous avons fait remonter tout ce qui touche à la compliance et aux audits au niveau de la holding qui comprend 30 personnes en support des unités avec, dans chacune d'entre elles, des responsables Contrôle d'audit », explique Michel Baguenault, Administrateur Directeur Général Institut Mérieux. Pour le contrôle des fournisseurs, le pragmatisme est de rigueur : « Nous avons plus de 5 000 fournisseurs partout

dans le monde avec comme règle de trouver le bon équilibre dans chaque pays. Nous avons également fait appel à un cabinet pour nous éclairer sur les contrôles menés par l'AFA. En cas de contrôle, nous sommes ainsi en mesure d'apporter des réponses satisfaisantes. » Autre point fort du Groupe, sa raison d'être qui se décline par des engagements en matière sociale et sociétale, en actions de mécénat et par l'Entreprise des Possibles chère à Alain Mérieux.

\* BioMérieux, Mérieux NutriSciences, Transgène, ABL inc. et Mérieux Développement.

La 6<sup>ème</sup> Biennale Business & Droit est un événement Lyon Place Financière en partenariat avec le Tout Lyon et UCLy et coorganisé avec la Banque Palatine, la Chambre des notaires du Rhône, l'Université Lyon III et l'Ordre des Avocats-Barreau de Lyon.





>>> Suite de la page 1

L'effet de levier qui accélère la croissance

# Passman : la preuve par 3

Concernant les LBO, en matière de grand témoin, difficile de faire mieux que l'entreprise Passman, créée en 1995, et

devenue leader français des solutions numériques connectées à destination des établissements d'hébergement et de santé (30 % du marché du wifi). En effet, ses deux dirigeants, Patrick

Layani et Frédéric Levy, ont vécu trois opérations de LBO : en 2010 pour une opération de cash out et de structuration de l'entreprise, en 2014 pour remonter au capital et en 2019 pour céder des parts et redevenir minoritaire.

« Ces trois opérations, avec trois partenaires différents, se sont très bien déroulées : de 2010 à aujourd'hui, nous sommes passés de 9,7 M€ à près de 40 M€ de CA avec une belle croissance qui a permis sur ces onze ans de maintenir un EBITDA à 37 % du CA. Ça n'aurait pas été possible sans ces trois LBO, avec des investisseurs qui nous ont aidés dans la structuration et la stratégie de notre entreprise, mais aussi à d'autres niveaux et à des moments différents. Le troisième LBO nous a permis de traverser le Covid sereinement alors que l'activité hôtellerie était au point mort. Et nous sommes ressortis plus forts de cette période ! »



**Frédéric Levy** (assis en bas à gauche) et **Patrick Layani** (au centre, micro en main), Président et Directeur Général de Passman, ont reçu le Prix Small Cap international dans le cadre des Grands Prix CFNEWS Auvergne-Rhône-Alpes en novembre 2019.

## Verbatims de conclusion

- **Didier Amand** : « Pour un LBO réussi, il faut un projet moteur, un management de qualité et de bons partenaires en conseil, en investissement et en financement pour bien accompagner ce projet. »
- **Antoine Roué-Lecuyer** : « Choisir un bon partenaire est essentiel et la valeur ajoutée du conseil, c'est de bien connaître l'écosystème du LBO. »
- **Patrick Layani** : « Le LBO nous a permis de créer un pacte managérial d'une vingtaine de personnes, ce qui décuple l'implication. »
- **Frédéric Levy** : « Nous avons changé de partenaire à chaque opération de LBO, mais, à chaque fois, le partenaire précédent est resté au capital pour apporter à la fois du dynamisme et de la stabilité au groupe. »
- **Guirec Penhoat** : « Ce webinar est en droite ligne avec la vocation de Lyon Place Financière qui est d'éclairer les entreprises sur des sujets qui les concernent. Ce webinar LBO tombe à point nommé par rapport au contexte 2022 où le développement et la croissance sont au rendez-vous. »

Retrouvez ici le résumé des échanges



### L'ÉCHO DE LA PLACE Lyon Place Financière

Palais du Commerce - Place de la Bourse - 69002 Lyon  
Tél. 04 78 37 62 30 - [lpf@lyon-finance.org](mailto:lpf@lyon-finance.org) - [www.lyon-finance.org](http://www.lyon-finance.org)  
[@lpf-officiel](https://twitter.com/lpf-officiel) [lyon-place-financiere](https://www.linkedin.com/company/lyon-place-financiere)

Directeur de la publication : Frédéric Maurel - Rédacteur en chef : Roland Cathebras  
Comité de rédaction : Frédéric Maurel, Roland Cathebras, Jeanne Collin, Pauline Jusselle  
Rédaction : Charly Cordenod (agence YESWECOM) - Crédit photos : LPF.



Si vous ne recevez pas le programme mensuel de Lyon Place Financière par mail, contactez-nous : [lpf@lyon-finance.org](mailto:lpf@lyon-finance.org)