

LA TRANSFORMATION DE L'INDUSTRIE DU *PRIVATE EQUITY*
Étude Bpifrance / Roland Berger (2007-2017)

08/02/18

01.	Méthodologie.....	3
02.	Transformations de l'industrie du <i>private equity</i>.....	7
03.	Axes de développement pour les entreprises du <i>private equity</i>.....	32
04.	Annexe – Profil type et évolution des Sociétés de Gestion Partenaires.....	40

01.

Méthodologie

La présente étude vise à analyser les transformations observées dans l'industrie du *private equity* de 2007 à 2017

L'industrie du *private equity* a poursuivi son développement ces 10 dernières années. Elle connaît des transformations importantes que nous avons cherché à quantifier et à qualifier dans cette étude à travers les axes suivants :

- Croissance des sociétés de gestion
- Développement de modèles de Plateformes
- Internationalisation
- Renforcement de l'accompagnement opérationnel des sous-jacents

Méthodologie

- Analyse de l'évolution sur les 10 dernières années avec une photographie de la situation en 2007, 2012 et 2017
- Étude de critères portant sur la taille des fonds gérés, le nombre de *Business Line*, l'international, la taille de l'équipe...
- Périmètre de l'étude : exclusion de certaines stratégies (fonds de fonds) et de plateformes non comparables dans lesquelles Bpifrance n'est investisseur que dans une *Business Line* marginale par rapport à l'ensemble de leurs activités
- Étude complétée par le questionnaire sur les développements réalisés et envisagés adressé aux Sociétés de Gestion Partenaires

L'analyse de l'évolution de près de 100 sociétés de gestion partenaires a été conduite et complétée d'exemples internationaux

bpifrance

75 sociétés de gestion
10 Md€ sous gestion

2007

95 sociétés de gestion
20 Md€ sous gestion

2012

100 sociétés de gestion
35 Md€ sous gestion

2017



Roland
Berger **B**

30 sociétés
de gestion
internationales



Étude qualitative de l'évolution des stratégies, pratiques et organisations des sociétés de gestion

Classifications retenues pour l'étude

Définitions

- **Sociétés de Gestion Partenaires** : relations d'affaires de Bpifrance qui font l'objet de l'étude
- **Plateforme** : société de gestion opérant sur plusieurs segments et/ou classes d'actif à travers des fonds et des équipes dédiés
- **Monoproduit** : société de gestion opérant sur un seul segment à travers une seule gamme de fonds
- **Business Line** : ligne métier regroupant un ou plusieurs fonds avec une stratégie similaire et une équipe dédiée
- **Nombre de Bureaux** : nombre d'implantations d'une société de gestion regroupant au moins 2 personnes
- **Présence à l'international** : Bureaux ou relais local (*Venture Partner*, membre de l'équipe basé à l'étranger)
- **Société de Gestion Thématique** : société de gestion construite autour d'une expertise sectorielle ou géographique pointue, reconnue et au cœur des stratégies d'investissement mises en place dans les fonds gérés

02.

Transformations de l'industrie du *private equity*

La robustesse d'une société de gestion dépend de 3 facteurs

Une société de gestion est avant tout une entreprise

Différenciation

- Positionnement stratégique
- Capacité à lever des fonds
- Capacité à capter du *deal flow*



Augmenter l'avantage compétitif



Performance

- Création de valeur pour les participations
- Création de valeur pour les investisseurs



Augmenter la valeur ajoutée apportée aux participations



Taille

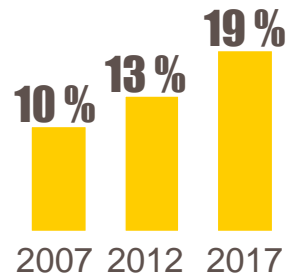
- Pérennité de l'équipe
- Moyens supplémentaires pour augmenter la qualité de service
- Résister aux aléas de marché / cycles



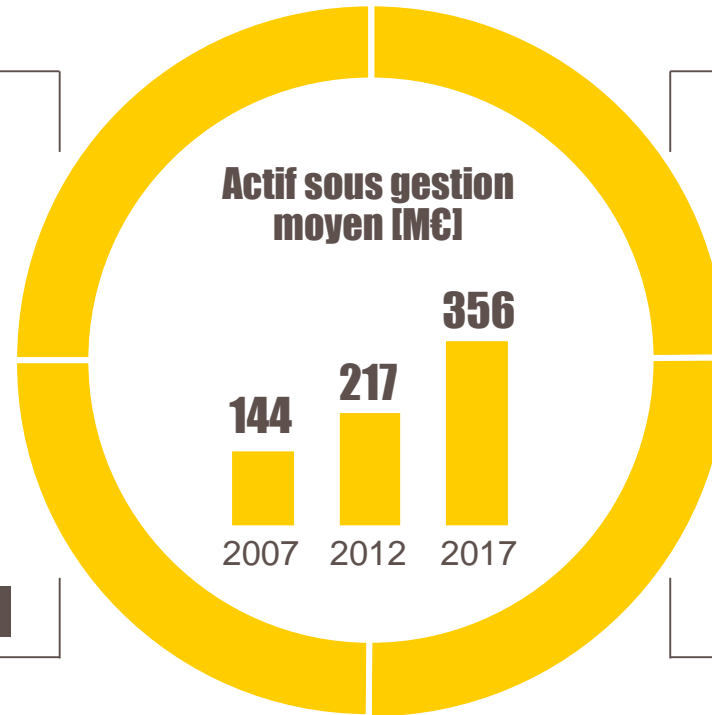
Augmenter la taille critique

La transformation s'observe au sein des fonds partenaires de Bpifrance...

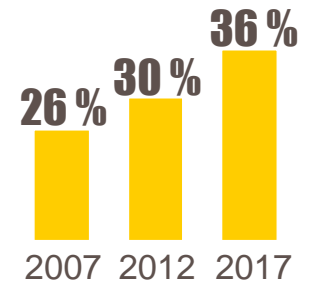
Thématisation



Sociétés de Gestion Partenaires avec une stratégie thématique

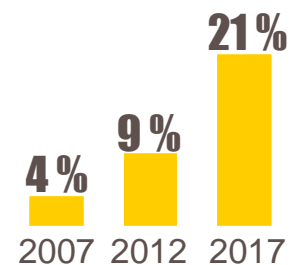


Internationalisation



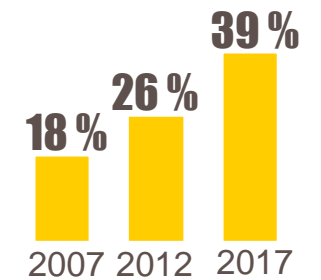
Sociétés de Gestion Partenaires présentes à l'international (hors régional et 1^{res} équipes)

Accompagnement opérationnel



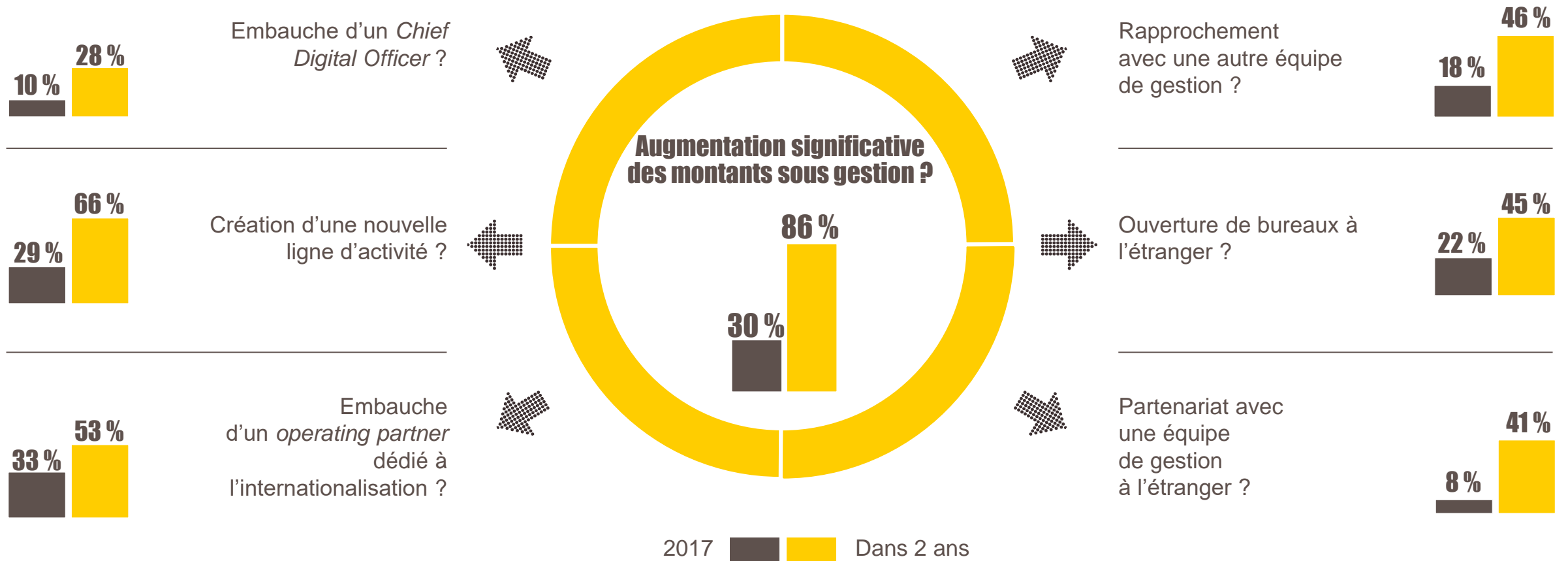
Sociétés de Gestion Partenaires disposant de ressources d'accompagnement opérationnel

Diversification



Sociétés de Gestion Partenaires diversifiées sur 2 activités ou plus

... qui prévoient d'accélérer leur changement de dimension(s) dans les 2 ans à venir

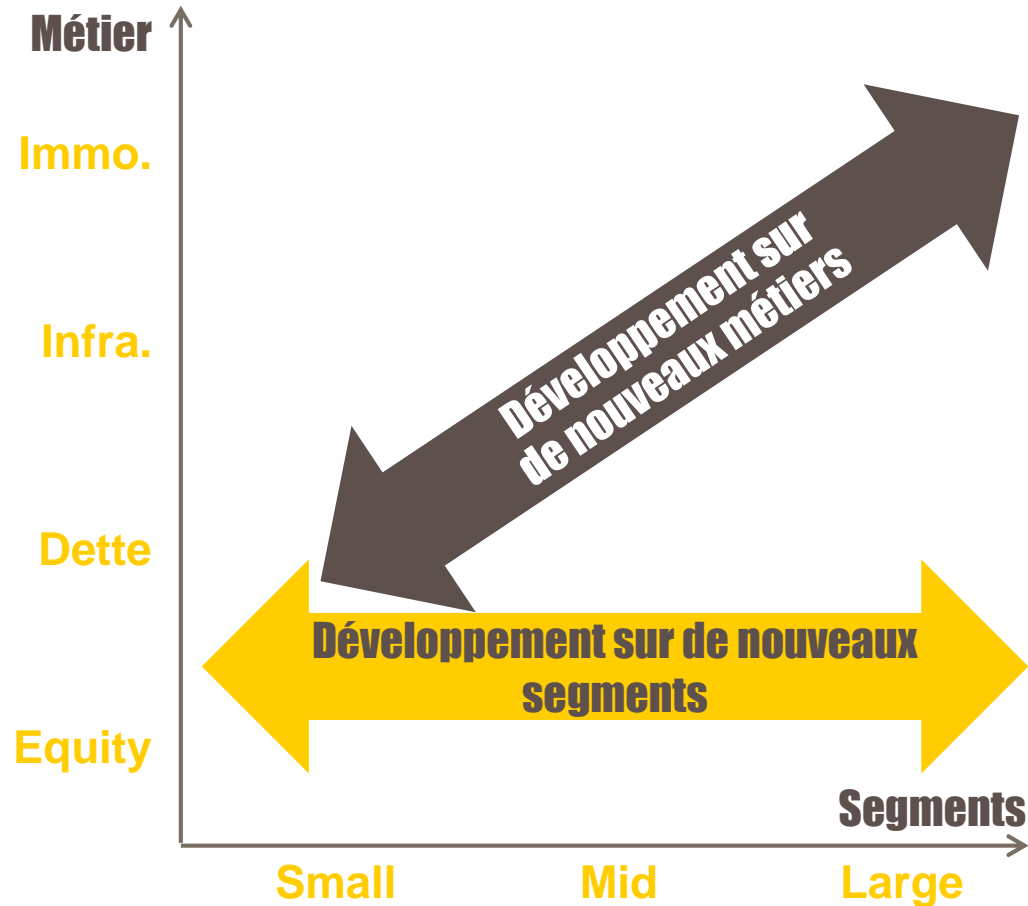


A ■ **Développement de Plateformes**

B ■ **Internationalisation**

C ■ **Accompagnement opérationnel**

En fonction du profil et des objectifs de chaque société de gestion, 2 stratégies de diversification sont possibles



« Pendant quelques années, les LPs ont cherché à réduire leur nombre d'interlocuteurs, ce qui était bon pour les plateformes »
Partner - Plateforme - Europe

« La dette, l'infra, le *real estate*, ça nous permet d'être moins sensibles aux évolutions du marché du private equity sur nos géographies »
Partner - Plateforme - Europe

« Avant, nous voyions de nombreux deals passer sur lesquels nous ne pouvions pas nous positionner car ils ne correspondaient pas à nos critères »
Partner - Mid Market - Europe

« La dette, l'infra, le *real estate*, ce sont des métiers complètement différents, et nous nous méfions des conflits d'intérêt »
Partner - Mid Market - Europe

« Sur le segment Large Cap, il y a parfois très peu d'opportunités, ce qui les incite à envahir le Mid Cap »
Partner - Mid Cap - France

Une fois les freins à sa mise en place surmontés, le modèle de Plateforme génère des avantages compétitifs



- Élargissement des marchés potentiels et synergies en termes :
 - **d'origination**, l'élargissement des critères d'investissement permettant de répondre à un plus grand nombre d'opportunités
 - **d'expertise**, les expertises développées sur une *Business Line* peuvent être utiles aux autres activités
 - **de structuration**, la mutualisation des coûts entre plusieurs activités facilite le développement de fonctions transverses, d'équipe d'accompagnement opérationnel ou encore de bureaux à l'international
- **Attractivité accrue** vis-à-vis de LPs notamment ceux cherchant à maîtriser leur nombre de relations d'affaires
- **Visibilité accrue** sur le marché



- Gestion des **conflits d'intérêt potentiels** entre les différentes activités : allocation des deals, co-investissement, concurrence sur une même opération. Nécessité d'établir des règles claires en amont.
- **Réticence potentielle de certains LPs** qui peuvent craindre que la création d'une nouvelle *Business Line* affecte les performances de l'activité historique

« Nous avons beaucoup mieux traversé 2008 que les autres grâce à notre taille, et aussi parce que beaucoup de LPs ont rationalisé leur politique d'investissement en ayant moins de contreparties »

Partner - Plateforme - France

« Nous développer sur de nouveaux produits, ça nous a permis d'avoir la taille nécessaire pour avoir des équipes transverses plus importantes en support »

Partner - Plateforme - Europe

« Si nos LPs souhaitent diversifier leur risque, ils peuvent se tourner vers d'autres sociétés »

Partner - Mid Cap - Royaume-Uni

« Il y a un flou aujourd'hui sur l'information qui peut être partagée entre les différentes équipes d'une plateforme... dans le futur ça sera nécessairement régulé de façon plus stricte »

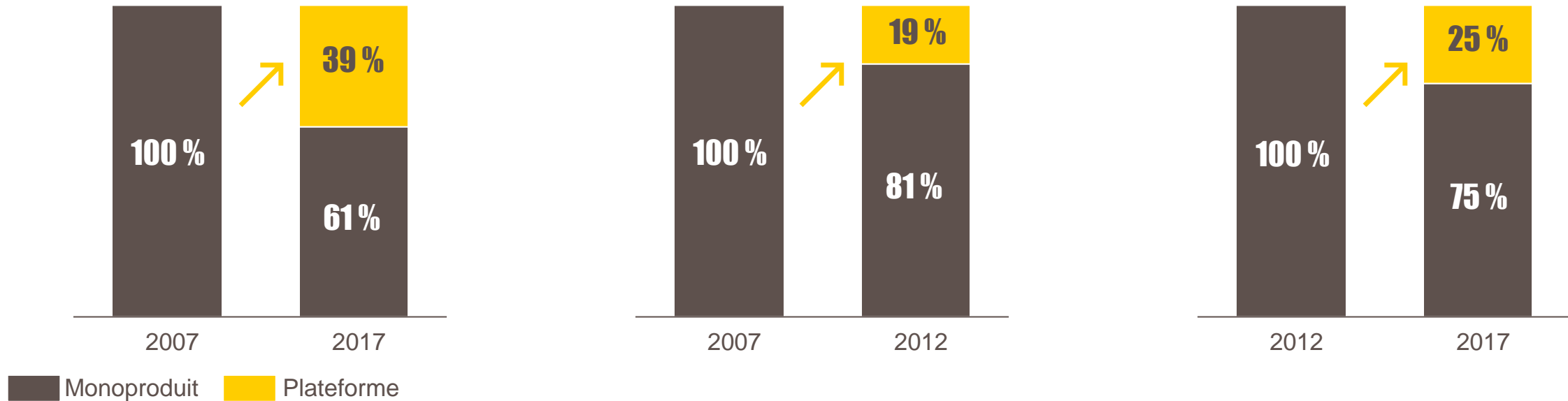
Partner - Mid Cap - France

Une part significative des Sociétés de Gestion Partenaires Monoproduit ont évolué vers un modèle de Plateforme

Près de 40 % des GPs Monoproduit en 2007 ont fait évoluer leur stratégie en 10 ans

Près de 20 % des GPs Monoproduit en 2007 ont fait évoluer leur stratégie en 5 ans

25 % des GPs Monoproduit en 2012 ont fait évoluer leur stratégie en 5 ans



À périmètre constant, on observe qu'entre 2007 et 2017, près de 40 % des gérants Monoproduit ont fait évoluer leur stratégie vers un modèle de Plateforme en (i) créant de nouvelles *Business Line* ou en (ii) se rapprochant d'acteurs existants pour intégrer des *Business Line* complémentaires.

Portés par la recherche de croissance et de diversification, les rapprochements entre sociétés de gestion s'accélèrent

~25

consolidations
ou adossements
observés depuis
2007

~15

depuis 2015
(60%)

Exemples récents :

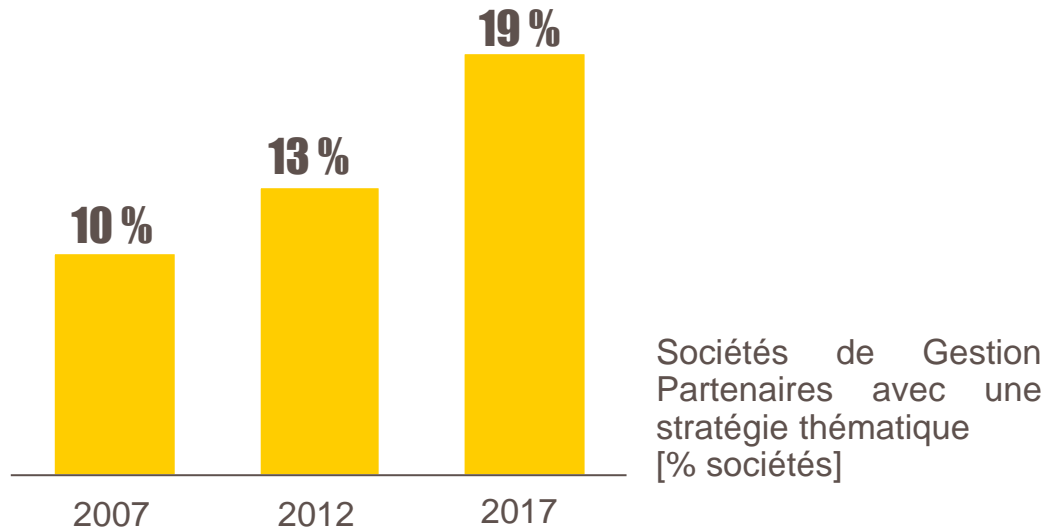
Intégration d'une activité complémentaire

- Apax Partners Midmarket / EPF Partners (2017)
- Turenne / Innovacom (2017)
- LBO France / Innovation Capital (2016)
- Siparex / Xange (2015)

Atteinte d'une taille critique

- Rhône Alpes Création / Banexi Ventures (2017)
- Demeter / Emertec (2016)
- IRDI / Soridec Gestion (2016)

La thématisation de l'industrie facilite le développement de Plateformes



- La part des Sociétés de Gestion Thématiques (expertise sectorielle ou géographique pointue, reconnue et au cœur de la stratégie d'investissement) a doublé en 10 ans
- En parallèle, de plus en plus de Sociétés de Gestion Partenaires affinent leur stratégie en se spécialisant sur un nombre restreint de secteurs clairement identifiés

La thématisation de l'industrie est portée par (i) la nécessité pour les nouveaux entrants de se différencier, (ii) le développement d'expertises spécifiques en fonction de leurs succès passés pour les acteurs historiques et (iii) le degré de sophistication des LPs qui cherchent à investir dans des stratégies mieux définies.



La thématisation facilite le développement de nouvelles *Business Line*. Elle permet de capter un *dealflow* naturel que la société de gestion n'est pas toujours en mesure d'adresser à moins de créer de nouvelles activités.

A ■ **Développement de Plateformes**

B ■ **Internationalisation**

C ■ **Accompagnement opérationnel**

L'internationalisation est un accélérateur de croissance

Sociétés de gestion internationales

« Lorsqu'on est une **plateforme**, le développement sur une nouvelle géographie est d'autant plus intéressant pour **élargir notre marché potentiel** »

Partner - Plateforme - Europe

« Dans le futur, nous pensons nous développer sur l'Europe et l'Asie, on a toujours intérêt à recruter des équipes pour **comprendre le marché local** »

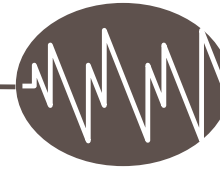
Partner - Mid Cap - Europe

« Aujourd'hui, lorsqu'une société souhaite se développer aux États-Unis par exemple, il est très difficile de faire concurrence aux anglo-saxons sans pouvoir démontrer que l'on peut les **accompagner sur leurs pays cibles** »

Partner - Plateforme - France

« Nous sommes très contents d'être sur plusieurs pays, cela permet de **ne pas être forcés de faire un deal sur une géographie en crise**, et donc d'éviter de faire des bêtises... nous pourrions nous développer aussi en Chine ou aux États-Unis »

Partner - Mid Cap - Europe



Sociétés de gestion mono-pays

« **Nous nous focalisons sur ce que nous savons faire**, le Mid Cap au Royaume-Uni, c'est ce qui génère les meilleurs TRI pour nos LPs »

Partner - Large Cap - Royaume-Uni

« En France, il y aura **toujours de la place pour les fonds locaux** moins agressifs que les fonds anglo-saxons »

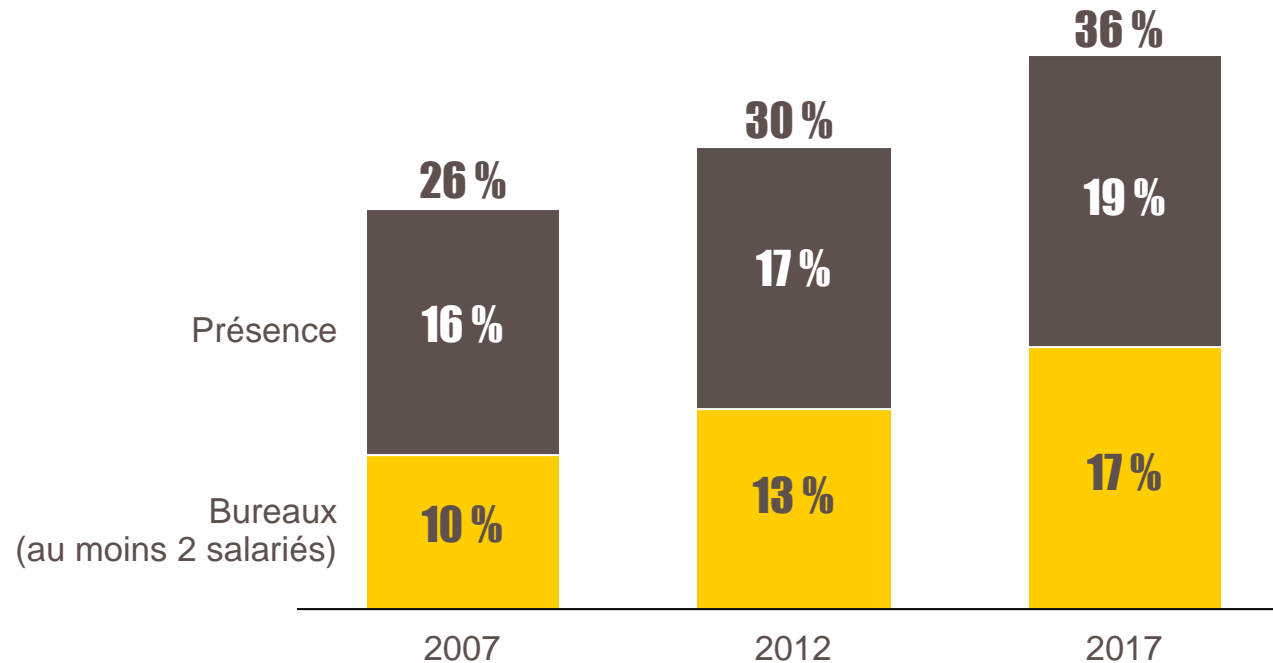
Partner - Small Cap - France

« Nous investissons à l'étranger dans des sociétés internationales lorsque l'**opportunité** se présente, mais nous ne prévoyons pas d'ouvrir de nouveaux bureaux »

Partner - Mid Cap - Royaume-Uni

Les Sociétés de Gestion Partenaires investissent dans leur développement international

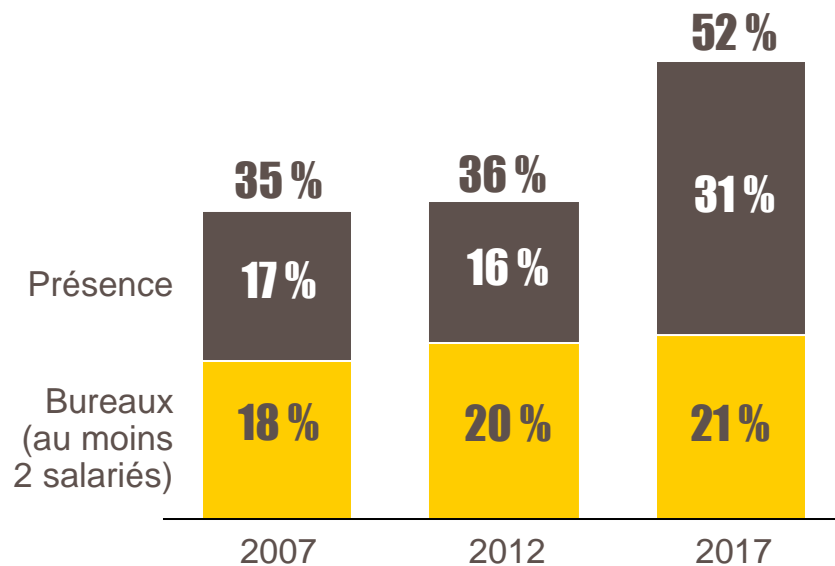
Part des Sociétés de Gestion présentes à l'international (hors Sociétés de Gestion régionales et premières équipes)



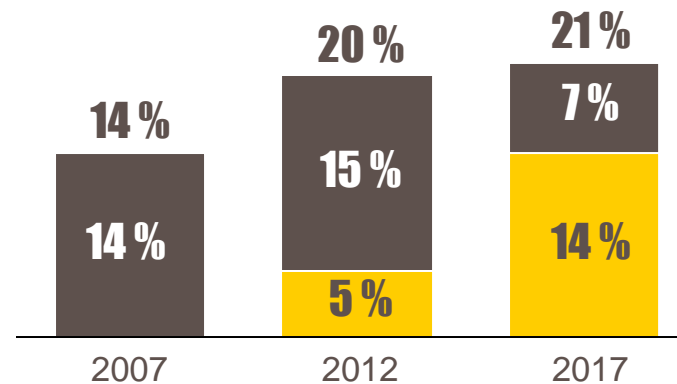
- La part des Sociétés de Gestion présentes à l'international augmente régulièrement et atteint un niveau très significatif en 2017
- Près de la moitié des Sociétés de Gestion présentes à l'international en 2017 disposent d'un Bureau significatif (au moins 2 personnes dédiées)
- Les premières équipes sont exclues du périmètre car, sauf stratégie internationale spécifique, l'internationalisation demande une certaine taille critique

Les équipes de Capital Innovation et Small Cap se développent à l'international en suivant des trajectoires différentes

Focus sur le Capital Innovation (hors premières équipes)



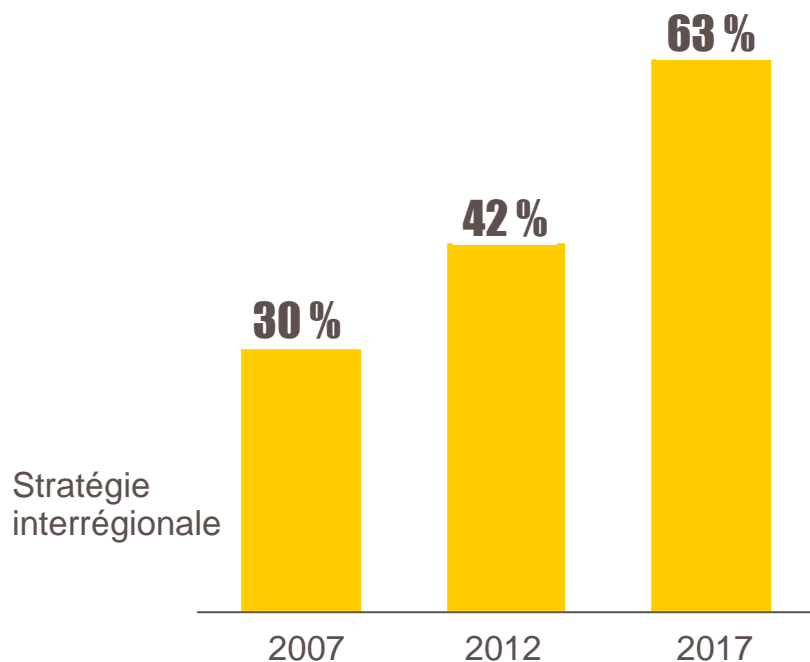
Focus sur le Small Cap (hors premières équipes)



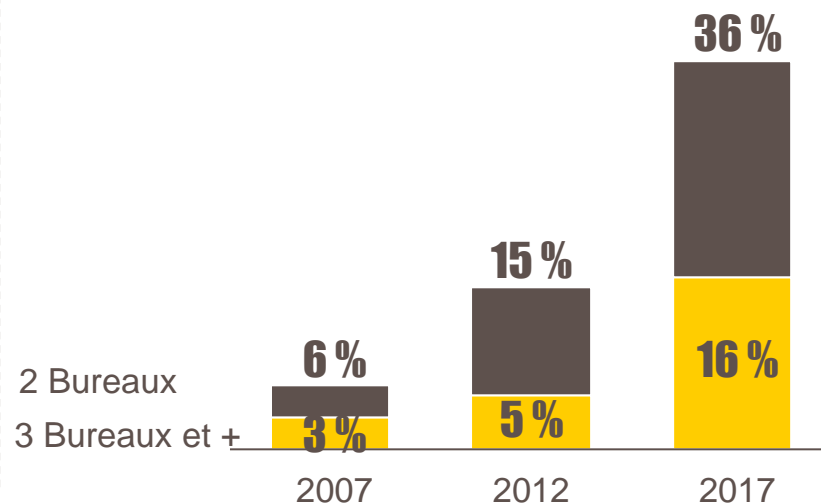
- Accroissement important de la présence internationale des Sociétés de Gestion de Capital Innovation en privilégiant un modèle souple : *Venture Partners* à l'étranger ou 1 seule personne
- Les Sociétés de Gestion Small Cap sont moins présentes à l'international mais en proportion, elles ont davantage de Bureaux.

Les équipes régionales étendent leur zone d'action pour poursuivre leur développement

Plus de 60 % des équipes régionales ont une stratégie interrégionale en 2017



36 % des équipes régionales ont au moins 2 bureaux en 2017



Les équipes régionales couvrent une zone d'investissement de plus en plus vaste, souvent étendue à plusieurs régions. Cette interrégionalisation s'explique par :

- La réforme territoriale et la recombinaison de la carte des régions
- L'accès à un *dealflow* plus important
- La recherche de la taille critique pour un modèle économique robuste
- L'accès à une base de souscripteurs élargie

Les nombreux rapprochements d'équipes que l'on observe sur la période 2007-2017 ont également contribué à accentuer cette évolution.






Néanmoins, l'extension géographique ne se fait pas au détriment de la proximité, qui reste une valeur ajoutée fondamentale de ces Sociétés de Gestion. L'ancrage territorial des équipes est préservé par un accroissement du nombre de bureaux en région.

A ■ **Développement de Plateformes**

B ■ **Internationalisation**

C ■ **Accompagnement opérationnel**

Les équipes dédiées à l'accompagnement opérationnel sont au cœur du modèle de certains acteurs

		Équipe opérationnelle	% effectif total
 SILVERLAKE	"Value Creation Team"	13	10 %
 Hg	"Operating Partners"	17	18 %
 INSIGHT VENTURE PARTNERS	"Insight Onsite"	29	27 %
 SUN CAPITAL	"Operations team"	35	26 %
ANDREESSEN HOROWITZ		97	73 %
 KKR	"Capstone"	50	5 %
 BainCapital	"Portfolio Group"	70	< 10 %

Effectif (2017)

Des initiatives initiées depuis près de 20 ans, qui s'accroissent depuis 2008

« Les premiers à s'être lancés étaient KKR et Bain Capital, à un moment où leurs résultats étaient décevants et les ont incités à repenser leur stratégie au début des années 2000 »

Partner – Mid Cap – Royaume-Uni

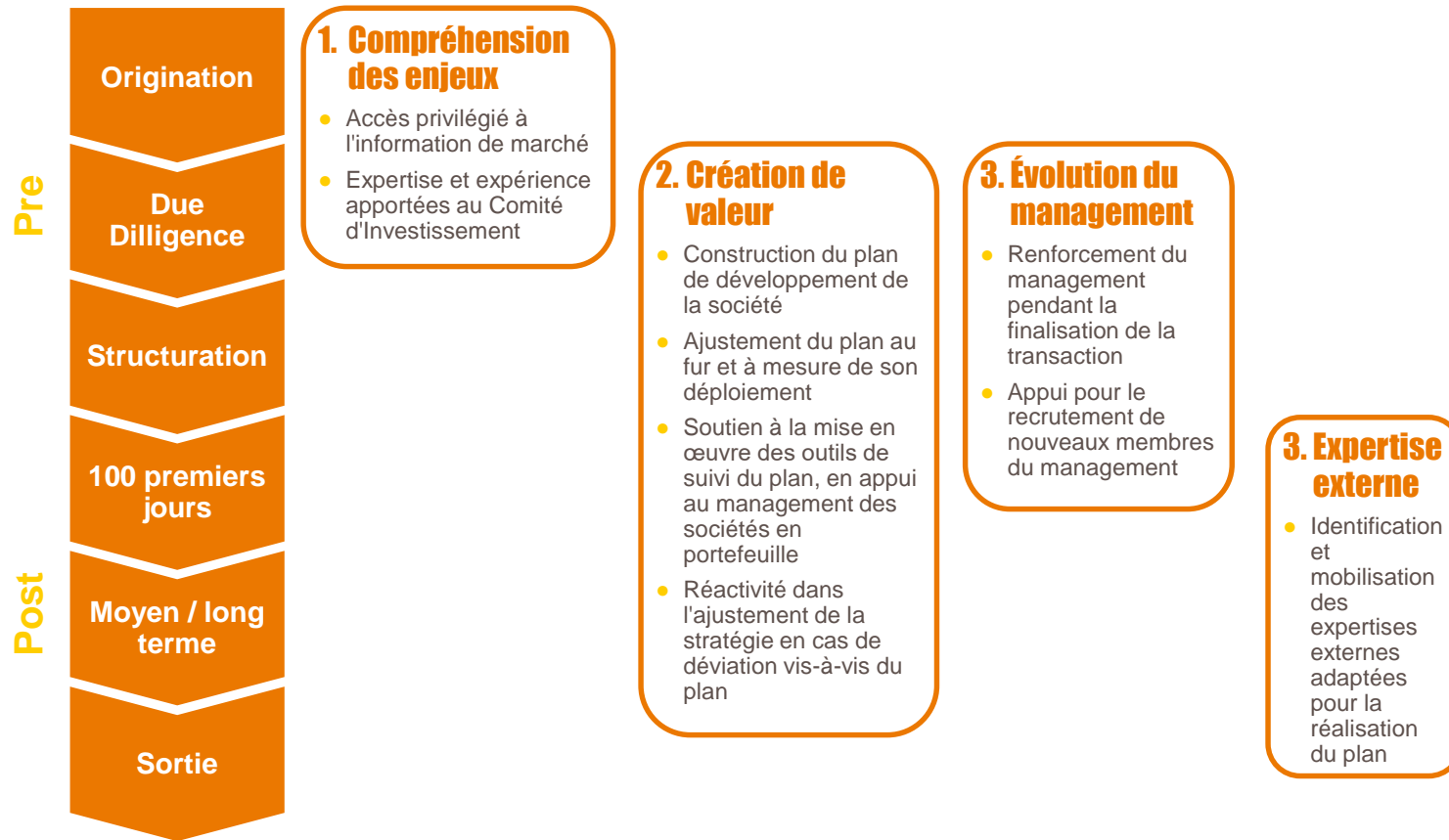
« Avec la crise de 2008, les recrutements d'*operating partners* se sont accélérés »

Partner – Small Cap – États-Unis

« Aujourd'hui, on achète à un prix beaucoup trop haut, on ne peut plus se permettre de ne pas vraiment s'investir dans l'optimisation opérationnelle de nos sociétés »

Partner – Mid Cap - France

Les *operating partners* peuvent participer à maximiser la création de valeur à chaque étape de l'investissement



Operating partners

- +** Implication étroite dans les opérations des sociétés en portefeuille pouvant permettre une meilleure identification des sociétés à acquérir, puis une plus grande **création de valeur pendant la période d'investissement** au travers d'optimisations opérationnelles
 - Argument marketing renforçant **l'attractivité de la société de gestion** auprès des LPs et sociétés cibles
-
- **Complexité organisationnelle**, notamment en termes de coordination entre les rôles des investisseurs et des *operating partners* vis-à-vis du management des sociétés en portefeuille
 - Manque potentiel de flexibilité dans la mobilisation d'expertises** opérationnelles précisément adaptées aux problématiques des sociétés en portefeuille, et risque d'obsolescence de l'expertise

Les GPs font de plus en plus appel à des profils seniors disposant d'expertises fonctionnelles fortes

Stratégie

- Stratégie de croissance (*build up*, développement international, etc.)

Finances

- *Reporting*
- Gestion de la trésorerie

Ressources Humaines

- Constitution de l'équipe de direction
- Gestion des carrières / développement des compétences

Marketing & ventes

- Stratégie commerciale
- Marketing multi-canal

Opérations

- Excellence opérationnelle
- Optimisation des achats

Systemes d'information

- Systemes de *reporting*
- Autres outils SI clés (CRM, ERP, etc.)

Digital

Profils seniors requis

« Nos *operating partners* ont au moins 20 ans d'expérience, idéalement en conseil et en industrie...c'est capital qu'ils soient crédibles auprès des CEO de nos sociétés »

Partner – Mid Cap – France

« Je ne crois pas que des profils juniors puissent apporter quoique ce soit, nous ne recrutons que des profils très expérimentés »

Partner – Mid Cap – Royaume-Uni

Rôle de l'expert digital en cours de définition

« Le digital, c'est un sujet trop vaste pour avoir des spécialistes *in-house*, on préfère se tourner vers des experts de chaque problématique spécifique »

Partner – Mid Cap – Royaume-Uni

« Nous avons un expert digital mais il n'a pas de rôle opérationnel, il anime son réseau et il est appelé sur les sujet digitaux »

Partner – Large Cap – France

« Nous avons récemment recruté un expert digital, qui permettra surtout de sensibiliser le management des sociétés à ces problématiques, puis à s'assurer que les choses soient réellement mises en place »

Partner – Mid Cap – France

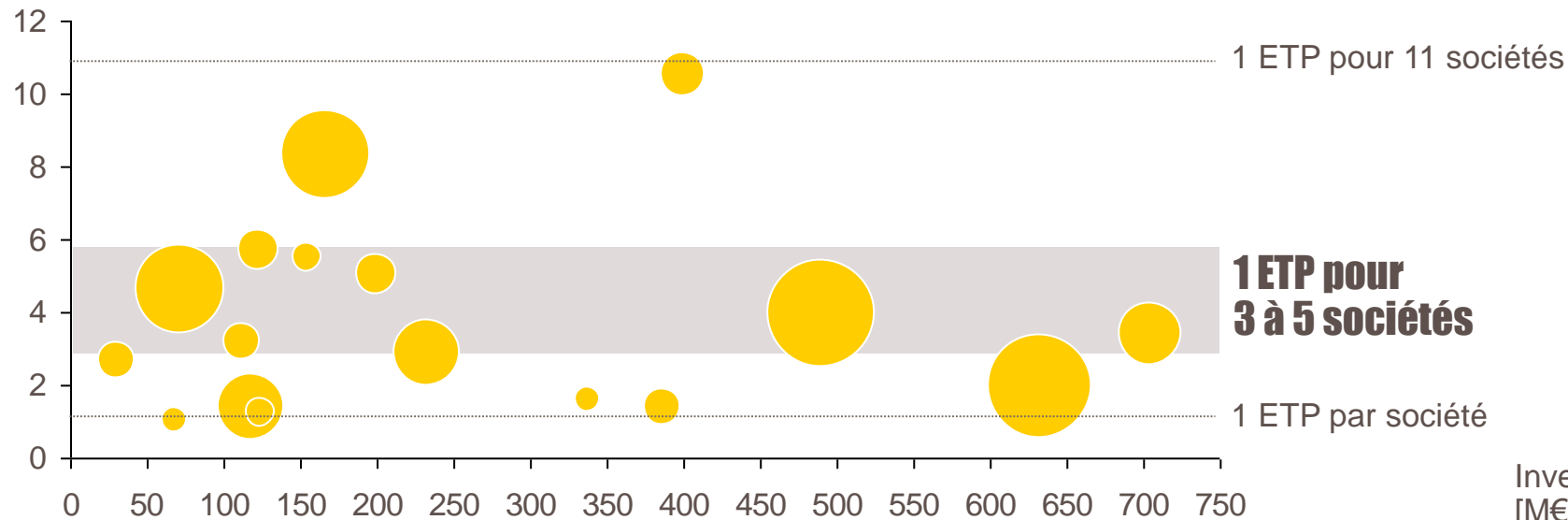
Plusieurs dimensionnements sont envisageables selon l'ampleur et la stratégie des GPs

	<u>Peu ou pas d'<i>operating partners</i></u>	<u>Équipe senior en développement</u>	<u>Équipe développée et structurée</u>
Description	Pas d'équipe spécifique dédiée à l'optimisation des opérations des sociétés en portefeuille, mais mise en avant d'investisseurs disposant d'expertises opérationnelles et recours à des experts externes	Équipe spécifique composée le plus souvent de 4-6 <i>operating partners</i> seniors (10 ans d'expérience et plus), et assurant la mobilisation complémentaire d'experts externes selon les problématiques rencontrées	Équipe spécifique composée le plus souvent d' <i>operating partners</i> seniors ainsi que de ressources juniors en support
Rationnel	« Le recours aux <i>operating partners</i> génère un coût et une complexité organisationnelle trop importants, d'autant plus que l'on n'a pas réellement démontré leur valeur ajoutée à l'heure actuelle »	« Il est indispensable d'être capable de s'investir dans les opérations de nos sociétés en portefeuille, mais nous ne pouvons pas nous payer une équipe assez grande pour disposer de toutes les expertises en interne »	« Notre équipe nous permet de pérenniser la valeur ajoutée apportée à nos sociétés tout en limitant le coût lié au recours à des consultants externes »

Un *operating partner* accompagne en moyenne 3 à 5 sociétés

Analyse des moyens mis en place par les sociétés de gestion pour accompagner leurs participations

Équipes opérationnelles ⁽¹⁾ / sociétés en portefeuille



(1) *Operating partners* + *Junior resources* + *functional experts* (incl. digital)

● Proportionnel au nombre de sociétés en portefeuille

Source : Entretiens réalisés par Roland Berger

« Un *operating partner* doit s'occuper au maximum de 3 sociétés à un instant donné pour pouvoir réellement avoir un impact positif dans les décisions prises par le management »

Operating Partner – Mid Cap – Royaume-Uni

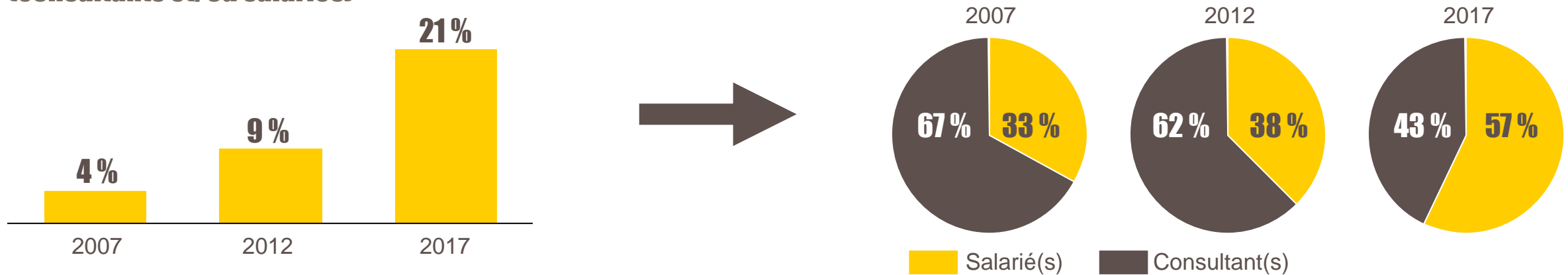
« Notre objectif est d'avoir 5 *operating partners* pour s'occuper de nos 20 participations »

Partner – Mid Cap – Europe

Investissement moyen par société en portefeuille [M€ actifs sous gestion (capital investissement)]

Les Sociétés de Gestion Partenaires investissent de plus en plus dans l'accompagnement opérationnel

Part des Sociétés de Gestion disposant d'équipe d'accompagnement opérationnel (consultants et/ou salariés)



- L'intégration de ressources d'accompagnement opérationnel se développe au sein des Sociétés de Gestion Partenaires avec de plus en plus de recrutement de salariés dédiés à l'accompagnement des sous-jacents.
- L'analyse ci-dessus ne tient pas compte du développement de fonds « d'entrepreneurs » regroupant un certain nombre d'investisseurs personnes physiques qui peuvent être mis à contribution en fonction de leurs expertises pour aider les sociétés du portefeuille.
- De nouveaux modèles centrés autour d'une stratégie d'accompagnement des participations émergent, notamment en capital innovation avec des structures combinant fonds et accélérateurs.

De multiples options organisationnelles existent pour l'intégration d'*operating partners* aux équipes des GPs...

Options organisationnelles potentielles – Exemple A : "*Sparring Partners*"

Organisation au sein des GPs

- Équipe interne spécifique
(*Operations team, Value creation team, Portfolio team, etc.*)
- Deal Partners* disposant d'expertises opérationnelles fortes
- Mobilisation d'experts externes
- Équipes juniors en support des *operating partners* seniors

Spécialisation des *operating partners*

- Fonctionnelle
- Sectorielle

Profil des *operating partners*

- Anciens consultants
- Anciens CEO

Rémunération des *operating partners*

- Fixe + Variable
- Carried* (fonds)
- Carried* (sociétés⁽¹⁾)

(1) *Carried* généré par les sociétés dans lesquelles l'*operating partner* est impliqué uniquement

Implication au sein des sociétés en portefeuille

- Ad hoc*, selon les enjeux des sociétés en portefeuille
- Systématique pour toutes les sociétés en portefeuille

Durée de l'implication

- 100 premiers jours
- 6 à 12 mois

Rôle / missions des *operating partners*

- "Mentor" / Influenceur
- "Doer" / en charge de la conduite de projets spécifiques
- Membre du Conseil d'Administration

... Pouvant être combinées selon le positionnement et la stratégie de chaque GP

Options organisationnelles potentielles – Exemple B : "Consultants internes"

Organisation au sein des GPs

- Équipe interne spécifique
(*Operations team, Value creation team, Portfolio team, etc.*)
- Deal Partners disposant d'expertises opérationnelles fortes
- Mobilisation d'experts externes
- Équipes juniors en support des *Operating Partners* seniors

Spécialisation des *operating partners*

- Fonctionnelle
- Sectorielle

Profil des *operating partners*

- Anciens consultants
- Anciens CEO

Rémunération des *operating partners*

- Fixe + Variable
- Carried (fonds)
- Carried (sociétés⁽¹⁾)

(1) Carried généré par les sociétés dans lesquelles l'*operating partner* est impliqué uniquement

Implication au sein des sociétés en portefeuille

- Ad hoc, selon les enjeux des sociétés en portefeuille
- Systématique pour toutes les sociétés en portefeuille

Durée de l'implication

- 100 premiers jours
- 6 à 12 mois

Rôle / missions des *operating partners*

- "Mentor" / Influenceur
- "Doer" / en charge de la conduite de projets spécifiques
- Membre du Conseil d'Administration

Le modèle optimal n'a pas encore été trouvé par les GPs, qui testent parfois successivement plusieurs organisations

Comment articuler le rôle des *operating partners* avec celui des investisseurs ?

Comment financer le coût élevé de ces ressources seniors ?

Comment faire accepter l'intrusion des *operating partners* dans le management des sociétés en portefeuille ?

Quelles perspectives de carrière pour les *operating partners* ?

Comment vérifier l'impact des *operating partners* ?

« En près de 10 ans, nous sommes déjà passés par 3 modèles d'organisation différents pour nos *operating partners* »

Partner – France

« La plupart des organisations sont très jeunes sur le plan des *operating partners*, il est difficile de dire aujourd'hui quel modèle fonctionne le mieux, et pour qui »

Operating Partner – États-Unis

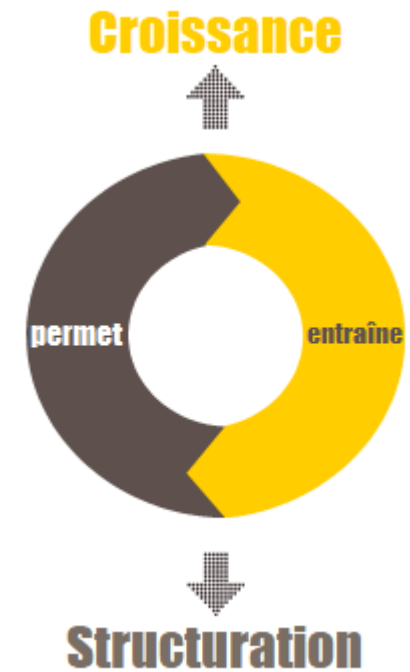
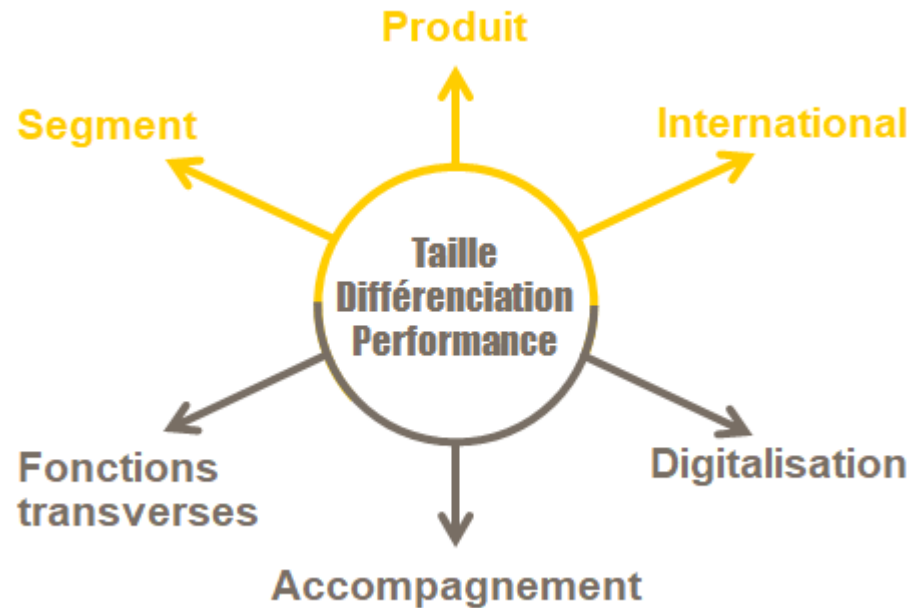
« Tout le monde est convaincu qu'il faut développer l'accompagnement opérationnel des sociétés en portefeuille, mais le modèle optimal n'a pas encore été trouvé »

Partner – Mid Cap – France

03.

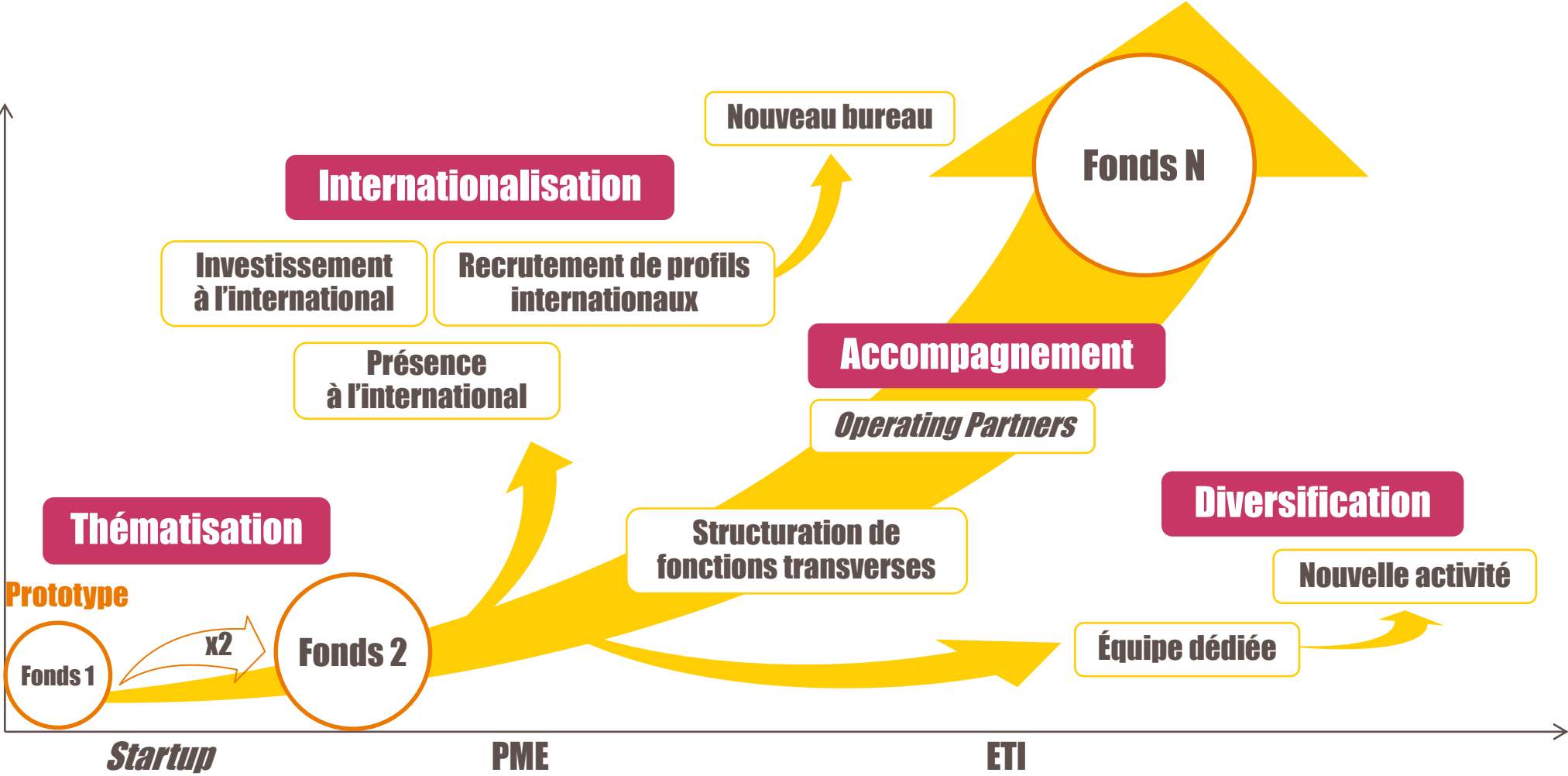
Axes de développement pour les entreprises du *private equity*

La plateformisation s'exprime *via* différents vecteurs

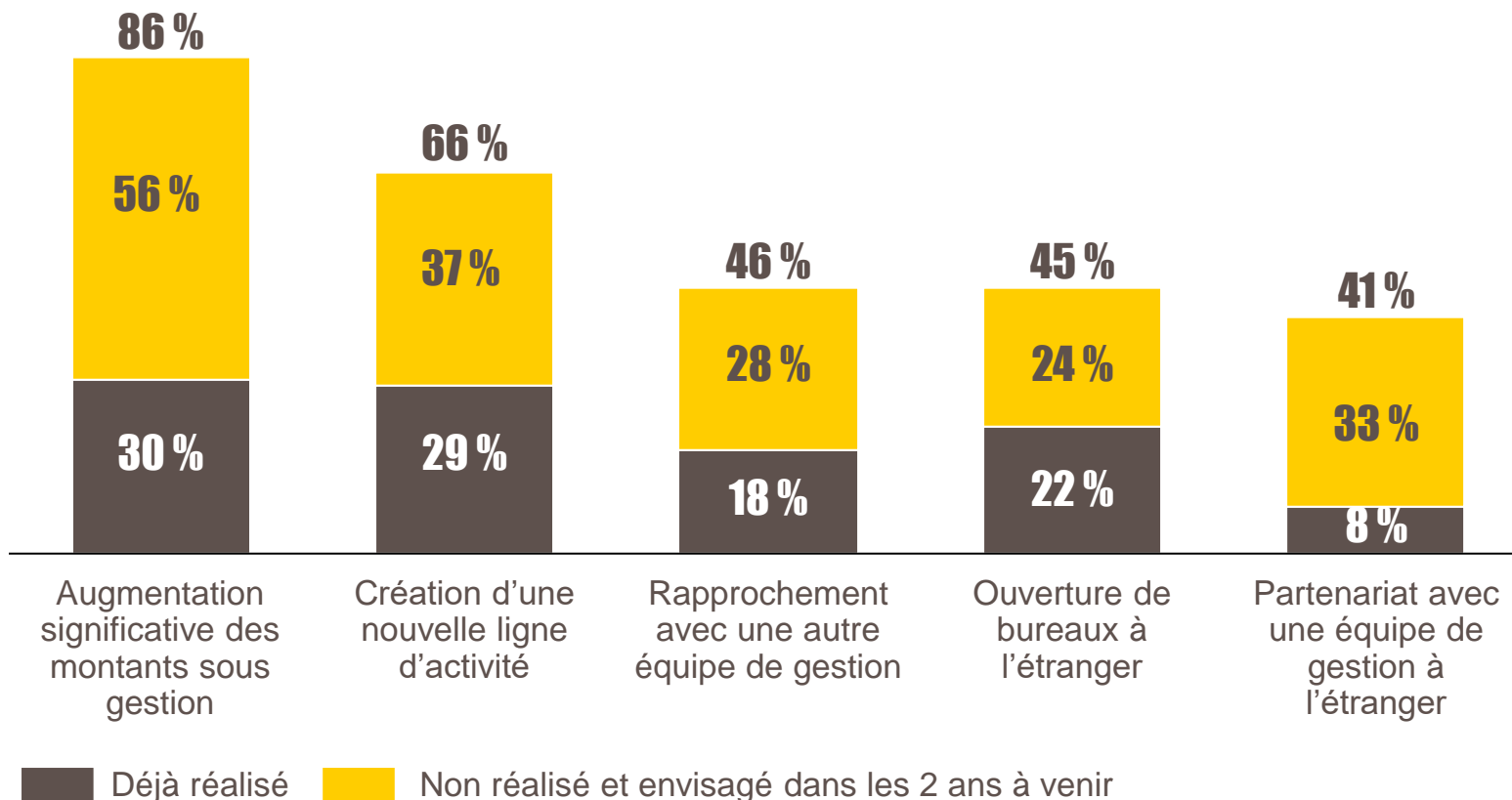


- Accompagnement Opérationnel : mise en place d'une stratégie, d'une équipe dédiée...
- Fonctions Transverses : *Middle Office*, Relations Investisseurs, IT, RH...
- Digitalisation : un enjeu pour toutes les entreprises
- Segment : Amorçage, VC, *Growth*, *Small Cap*, *Mid Cap*...
- Produit : *Equity*, Dette, Infrastructure...
- International : expansion géographique

De la société de gestion *startup* vers un modèle d'entreprise



Les Sociétés de Gestion Partenaires prévoient d'accélérer leur développement *via* les vecteurs de croissance

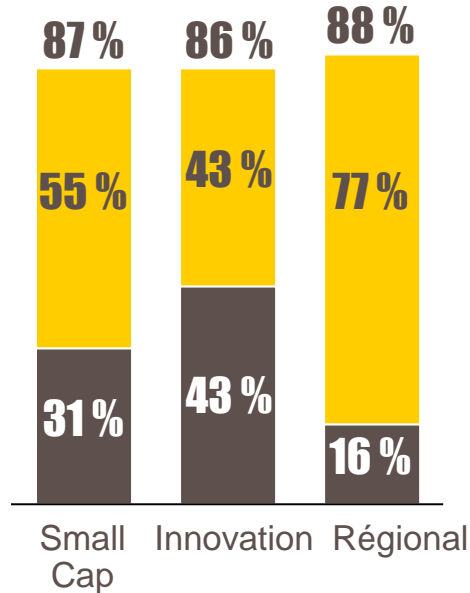


- 55 % des Sociétés de Gestion Partenaires ont déjà réalisé au moins un des axes de développement ci-dessus (33 % en ont déjà réalisé deux ou plus)
- 85 % envisagent des actions pour au moins un de ces axes de développement dans les 2 années à venir (68 % envisagent d'en réaliser deux ou plus)

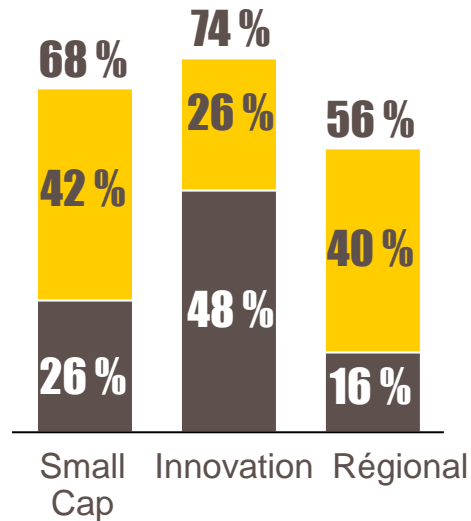
Source : Questionnaire sur les développements réalisés et envisagés adressé aux Sociétés de Gestion Partenaires

Croissance(s) envisagée(s) par les Sociétés de Gestion Partenaires

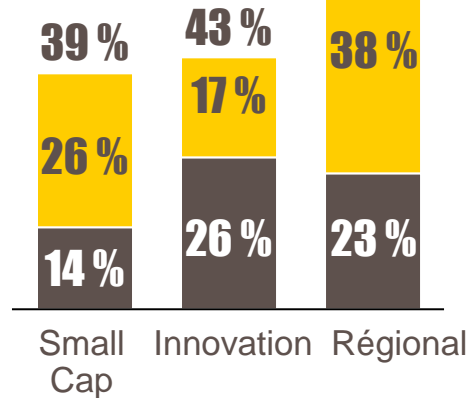
Augmentation significative de la taille des montants sous gestion



Création d'une nouvelle activité



Rapprochement avec une autre équipe de gestion



Small Cap

- 55 % des Sociétés de Gestion envisagent de créer une nouvelle activité dans les deux ans, ce qui pourrait multiplier le nombre de Plateformes sur ce segment par plus de 2,5x
- La moitié des Plateformes existantes envisagent de créer une nouvelle ligne d'activité

Innovation

- Près de la moitié des Sociétés de Gestion sont des Plateformes
- La moitié des Sociétés de Gestion Monoproduit envisagent de devenir une Plateforme dans les deux ans

Régional

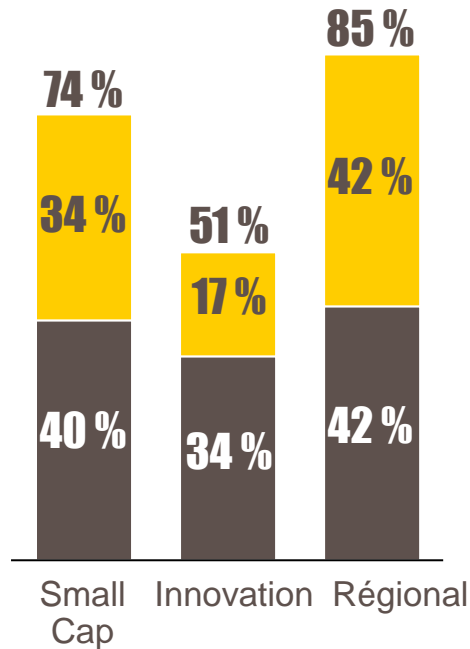
- Près de 80 % des Sociétés de Gestion anticipent une hausse significative de la taille des montants sous gestion dans les deux ans
- Près de 40 % des Sociétés de Gestion envisagent de se rapprocher d'une autre équipe de gestion dans les 2 ans

■ Déjà réalisé ■ Non réalisé et envisagé dans les 2 ans à venir

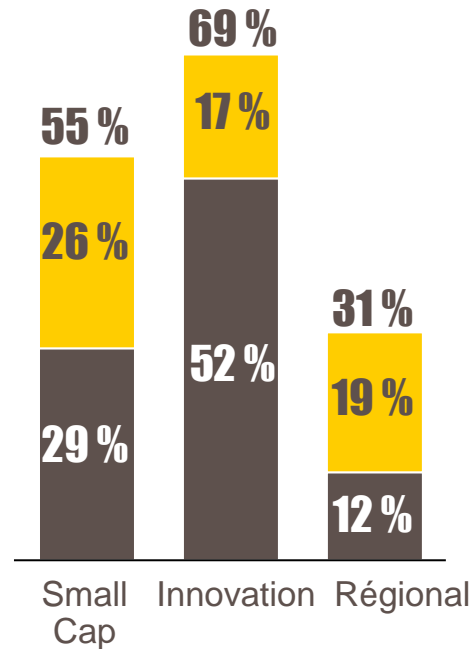
Source : Questionnaire sur les développements réalisés et envisagés adressé aux Sociétés de Gestion Partenaires

Accompagnement(s) à l'international envisagé(s) par les Sociétés de Gestion Partenaires

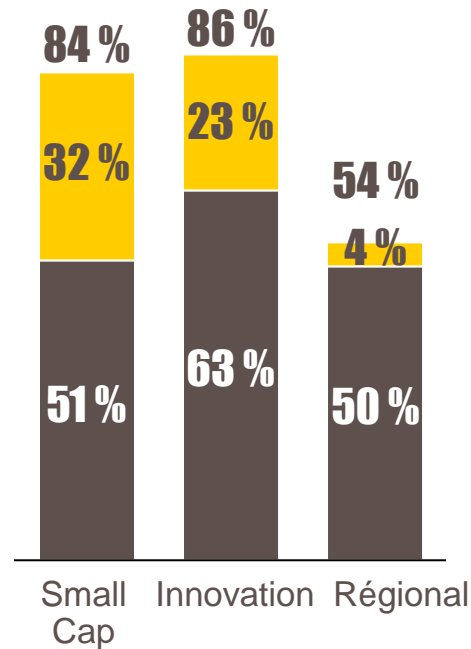
Partenariat avec des prestataires spécialisés dans l'export



Embauche d'*operating partner* dédié à l'internationalisation



Mise en œuvre d'un plan d'action axé sur l'international



■ Déjà réalisé ■ Non réalisé et envisagé dans les 2 ans à venir

Small Cap

- L'accompagnement de l'internationalisation des sous-jacents est un enjeu majeur sur le segment de l'innovation
- 35 % des Sociétés de Gestion envisagent d'ouvrir un (nouveau) bureau à l'étranger dans les 2 ans

Innovation

- L'accompagnement de l'internationalisation des sous-jacents est un enjeu majeur sur le segment de l'innovation
- Près de la moitié des Sociétés de Gestion envisagent d'ouvrir un (nouveau) bureau à l'étranger dans les 2 ans

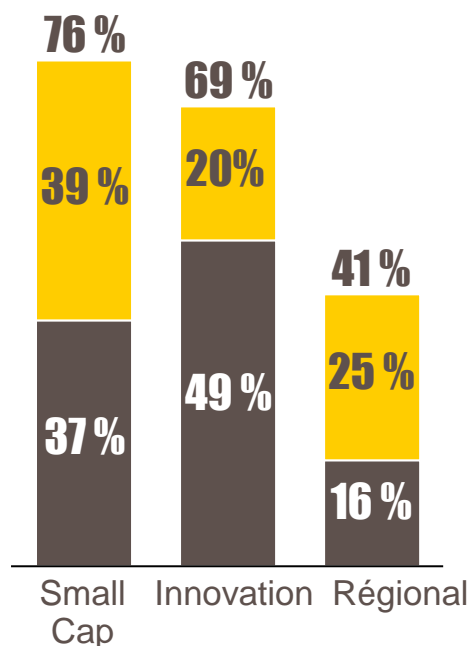
Régional

- L'accompagnement de l'internationalisation des participations est identifié comme un enjeu important par les fonds régionaux
- Leur montée en taille leur permet de développer une offre d'accompagnement de plus en plus comparable aux fonds nationaux

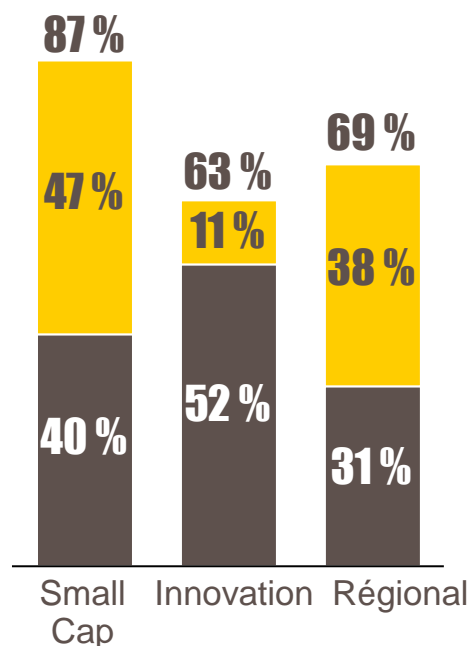
Source : Questionnaire sur les développements réalisés et envisagés adressé aux Sociétés de Gestion Partenaires

Accompagnement(s) des participations dans leur digitalisation envisagé(s) par les Sociétés de Gestion Partenaires

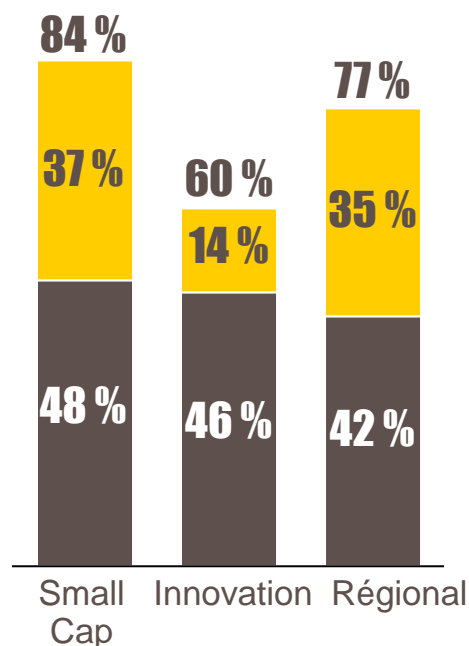
Réalisation de diagnostics digitaux dans les *due diligences*



Mise en œuvre d'un plan d'actions sur la digitalisation



Partenariat avec des prestataires spécialisés



■ Déjà réalisé ■ Non réalisé et envisagé dans les 2 ans à venir

Small Cap

- La digitalisation des participations est un enjeu croissant pour les fonds Small Cap
- 10 % des Sociétés de Gestion ont embauché un *Chief Digital Officer* et 25 % envisagent de le faire dans les 2 ans

Innovation

- La mise en place d'action sur la digitalisation a déjà été largement réalisée
- 14 % des Sociétés de Gestion ont embauché un *Chief Digital Officer* et 17 % envisagent de le faire dans les 2 ans

Régional

- Les fonds régionaux sont dans une dynamique comparable aux fonds Small Cap nationaux même si l'intégration de la digitalisation dans les *due diligences* pourrait être renforcée
- 8 % des Sociétés de Gestion ont embauché un *Chief Digital Officer* et 8 % envisagent de le faire dans les 2 ans

Source : Questionnaire sur les développements réalisés et envisagés adressé aux Sociétés de Gestion Partenaires

Quels sont les enjeux de la robustesse pour les entreprises du *private equity* ?

Quels axes de développement ?



- À court terme
- À moyen terme
- Plateformisation

Quelle organisation ?



- Modèle économique
- Équipe(s)
- Cohérence d'ensemble
- Culture / singularité

Quelles évolutions pour l'industrie / écosystème ?



- Environnement compétitif et marchés financiers
- Innovation
- Technologie
 - Digitalisation
 - Intelligence artificielle
 - *Blockchain* / ICO
 - ...

04.

Annexe – Profil type et évolution des Sociétés de Gestion Partenaires

Profil type des Sociétés de Gestion Partenaires



2007

144 M€



2012

217 M€



2017

356 M€

Actifs sous gestion...

... à travers

2,3 fonds (63 M€ / fonds)

2,8 fonds (78 M€ / fonds)

3,7 fonds (96 M€ / fonds)

Taille moyenne du dernier fonds levé

65 M€

90 M€

134 M€

Business Line

1,2

1,4

1,7

Nombre de personnes dans l'équipe

8,7

9,5

13,2

Nombre de Bureaux

1,3

1,4

1,8

% de Plateformes

18 %

26 %

39 %

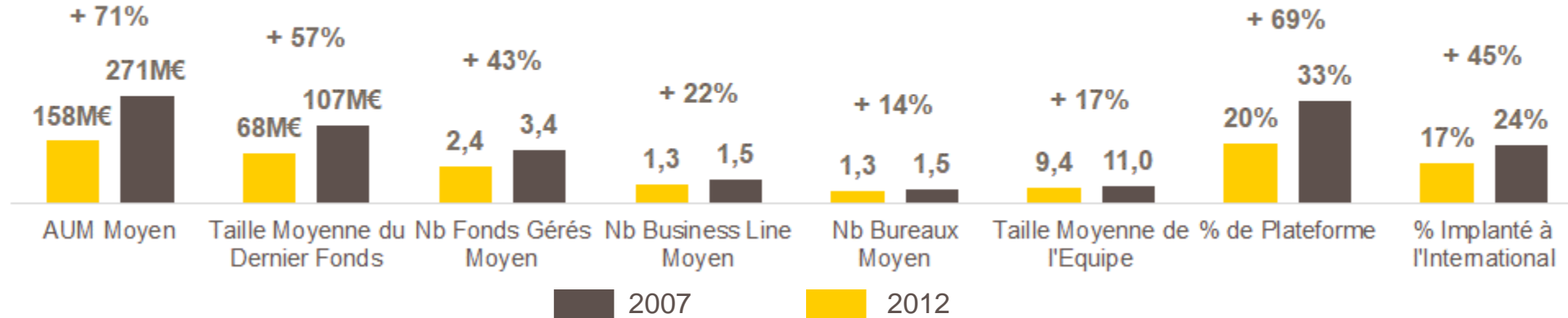
% présentes à l'international

15 %

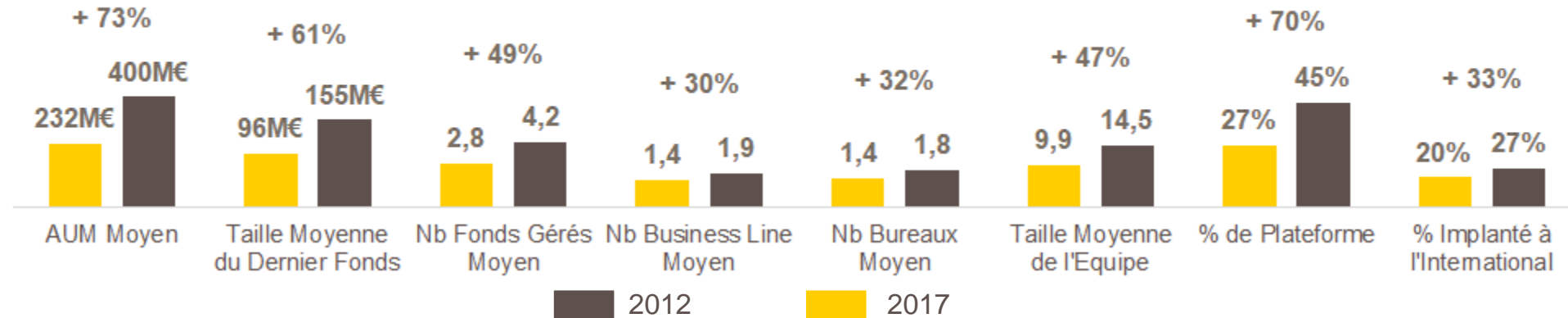
19 %

26 %

Évolution des Sociétés de Gestion Partenaires à périmètre identique



Échantillon : Sociétés de Gestion Partenaires en 2007 toujours présentes en 2012 (soit 90 % des SGP de 2007)



Échantillon : Sociétés de Gestion Partenaires en 2012 toujours présentes en 2017 (soit 80 % des SGP de 2012)

Profil type des Sociétés de Gestion Partenaires – Small Cap



2007
260 M€



2012
329 M€



2017
530 M€

Actifs sous gestion...

... à travers

2,7 fonds (96 M€ / fonds)

3,0 fonds (109 M€ / fonds)

4,2 fonds (126 M€ / fonds)

Taille moyenne du dernier fonds levé

102 M€

120 M€

174 M€

Business Line

1,4

1,5

1,9

Nombre de personnes dans l'équipe

14,0

14,0

18,5

Nombre de Bureaux

1,5

1,5

1,8

% de Plateformes

32 %

27 %

32 %

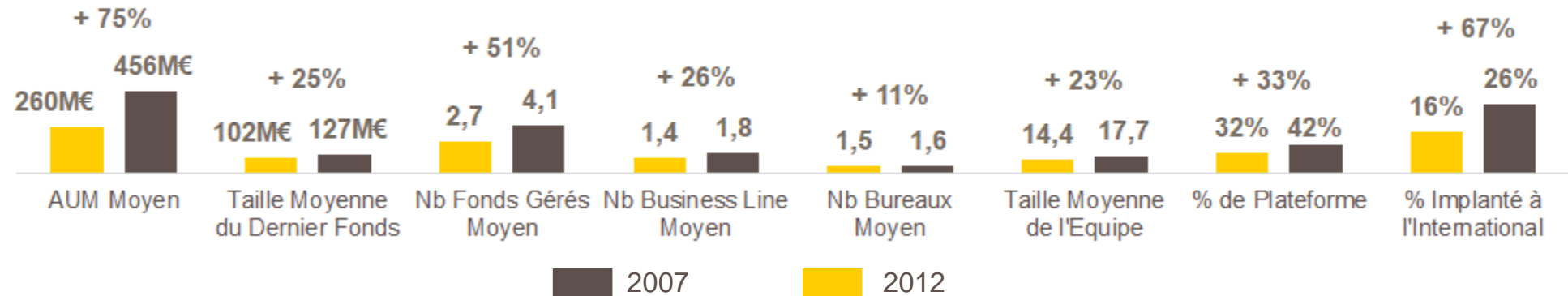
% présentes à l'international

16 %

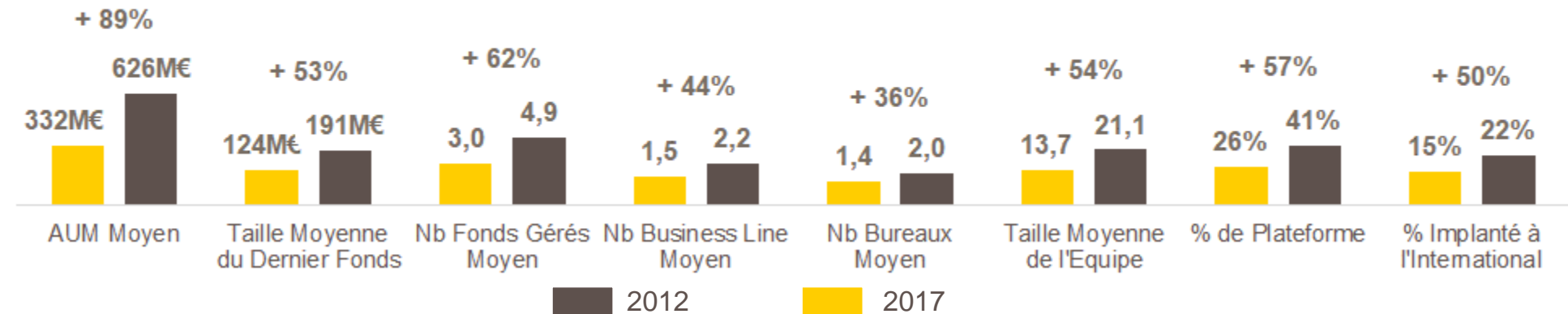
17 %

18 %

Évolution des Sociétés de Gestion Partenaires à périmètre identique – Small Cap



Échantillon : Sociétés de Gestion Partenaires en 2007 toujours présentes en 2012 (soit 90 % des SGP de 2007)



Échantillon : Sociétés de Gestion Partenaires en 2012 toujours présentes en 2017 (soit 80 % des SGP de 2012)

Profil type des Sociétés de Gestion Partenaires – Innovation



2007
212 M€



2012
253 M€



2017
342 M€

Actifs sous gestion...

... à travers

2,8 fonds (77 M€ / fonds)

2,8 fonds (90 M€ / fonds)

3,2 fonds (107 M€ / fonds)

Taille moyenne du dernier fonds levé

92 M€

81 M€

140 M€

Business Line

1,2

1,4

1,6

Nombre de personnes dans l'équipe

8,5

8,0

10,5

Nombre de Bureaux

1,4

1,5

1,7

% de Plateformes

19 %

32 %

49 %

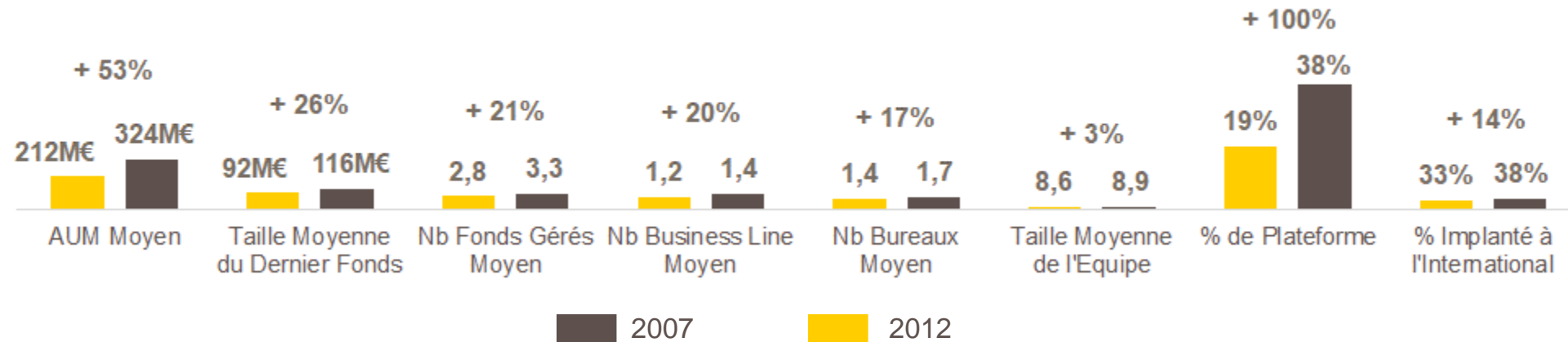
% présentes à l'international

33 %

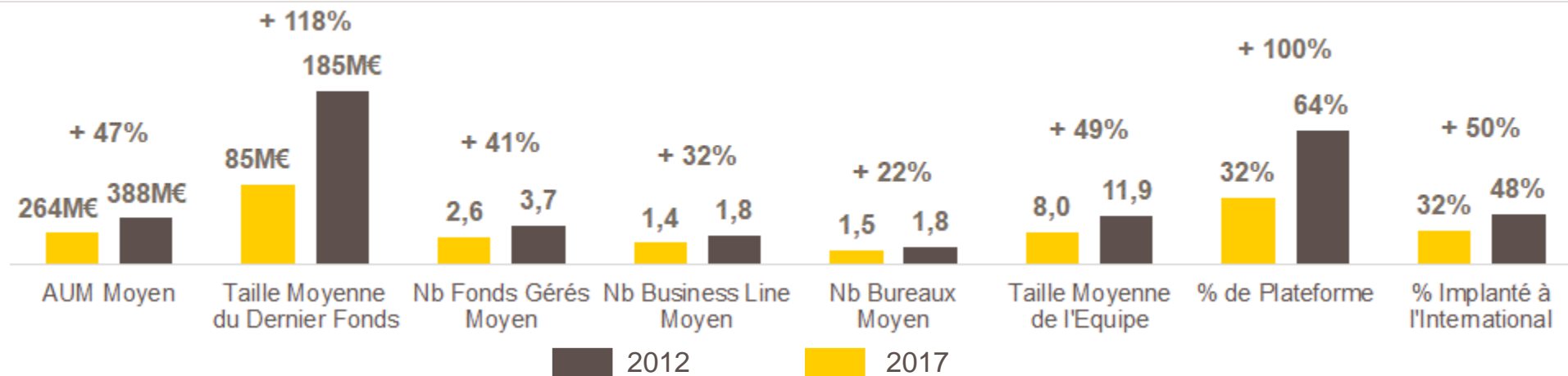
29 %

44 %

Évolution des Sociétés de Gestion Partenaires à périmètre identique – Innovation



Échantillon : Sociétés de Gestion Partenaires en 2007 toujours présentes en 2012 (soit 90 % des SGP de 2007)



Échantillon : Sociétés de Gestion Partenaires en 2012 toujours présentes en 2017 (soit 80 % des SGP de 2012)

Profil type des Sociétés de Gestion Partenaires – Régional



2007

29 M€



2012

77 M€



2017

141 M€

Actifs sous gestion...

... à travers

1,7 fonds (17 M€ / fonds)

2,7 fonds (29 M€ / fonds)

3,9 fonds (36 M€ / fonds)

Taille moyenne du dernier fonds levé

19 M€

26 M€

54 M€

Business Line

1,2

1,3

1,6

Nombre de personnes dans l'équipe

5,5

7,5

10,0

Nombre de Bureaux

1,1

1,2

1,8

% de Plateformes

9 %

18 %

32 %

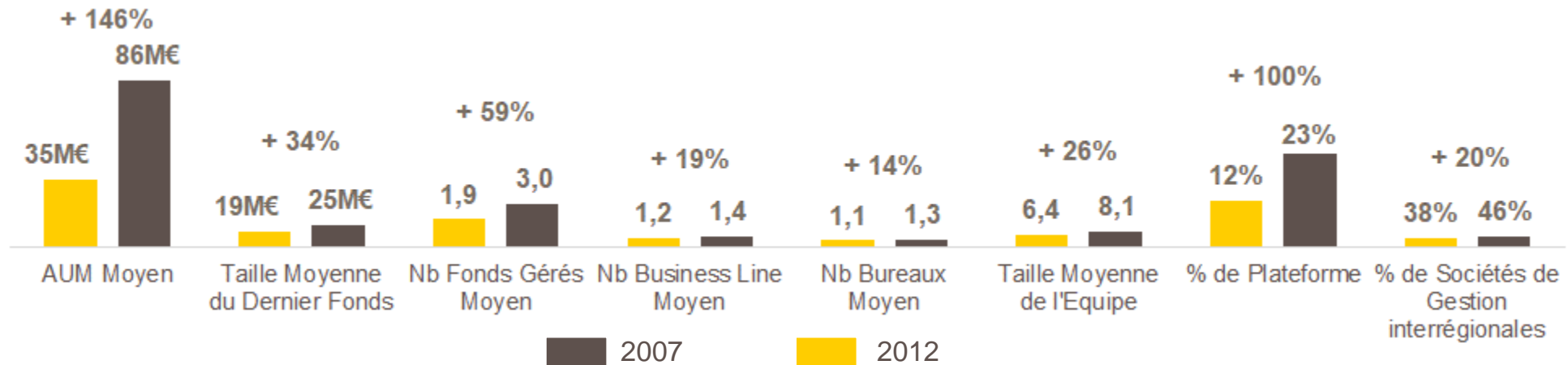
% avec une stratégie interrégionale

30 %

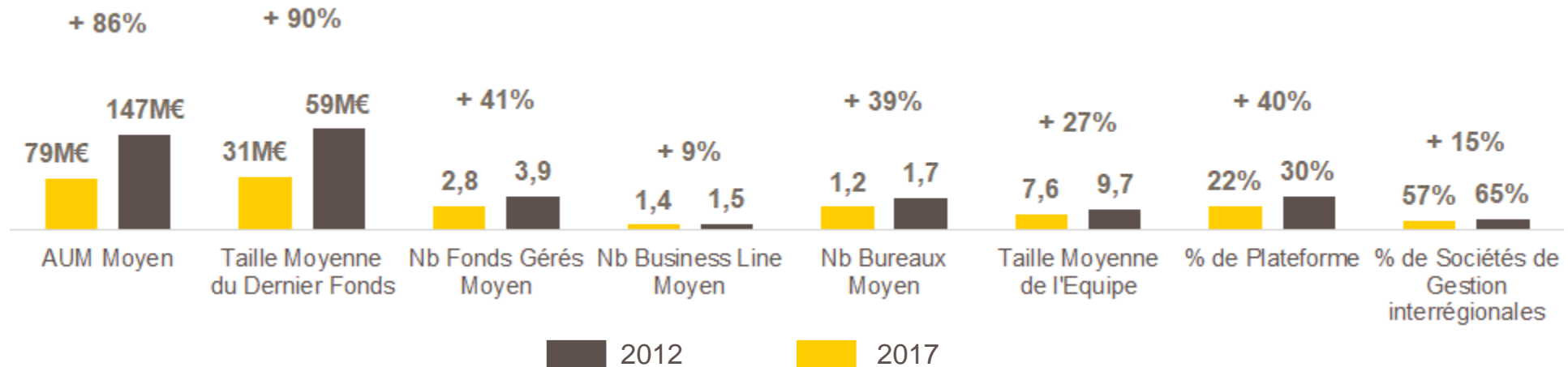
42 %

63 %

Évolution des Sociétés de Gestion Partenaires à périmètre identique – Régional






Échantillon : Sociétés de Gestion Partenaires en 2007 toujours présentes en 2012 (soit 90 % des SGP de 2007)



Échantillon : Sociétés de Gestion Partenaires en 2012 toujours présentes en 2017 (soit 80 % des SGP de 2012)

Profil type des Sociétés de Gestion Partenaires – Monoproduit (hors *first time fund*)

	 2007 120 M€	 2012 164 M€	 2017 191 M€
Actifs sous gestion...			
... à travers	2,1 fonds (57 M€ / fonds)	2,4 fonds (69 M€ / fonds)	2,3 fonds (82 M€ / fonds)
Taille moyenne du dernier fonds levé	62 M€	82 M€	147 M€
<i>Business Line</i>	1,0	1,0	1,0
Nombre de personnes dans l'équipe	7,2	6,8	8,3
Nombre de Bureaux	1,2	1,2	1,3
% présentes à l'international	10 %	13 %	17 %

Profil type des Sociétés de Gestion Partenaires – Plateformes



2007

267 M€



2012

430 M€



2017

649 M€

Actifs sous gestion...

... à travers

3,9 fonds (68 M€ / fonds)

5,1 fonds (84 M€ / fonds)

6,3 fonds (103 M€ / fonds)

Taille moyenne du dernier fonds levé

61 M€

124 M€

176 M€

Business Line

2,3

2,5

2,9

Nombre de personnes dans l'équipe

17,0

17,9

21,4

Nombre de Bureaux

1,8

2,1

2,5

% présentes à l'international

31 %

46 %

40 %