



TIKEHAU CAPITAL VEUT FINANCER LA STRUCTURATION DE LA SUPPLY CHAIN EUROPÉENNE

Tikehau Capital, qui a pris les commandes depuis six mois du fonds spécialisé ACE management, veut poursuivre la consolidation des équipementiers et sous-traitants. Interview des deux dirigeants, Marwan Lahoud, nommé président du conseil de surveillance, et Thierry Letaille, fondateur et président d'ACE management.

• Qu'est-ce qui change chez ACE Management depuis que Tikehau Capital en a pris le contrôle ?

• **Marwan Lahoud** : Rien ne change ou presque. L'équipe dirigeante de Tikehau Capital souhaite développer le private equity en investissant dans des activités pour le compte de tiers. En dotant ACE Management de moyens supplémentaires pour son développement, Tikehau lui permet d'accélérer, tout en restant fidèle à ses engagements. En l'occurrence, l'approche sectorielle d'ACE Management offre une complémentarité forte, et très vite nous avons aligné nos méthodes. Nous avons une approche industrielle de nos participations. La seule modification concerne le renforcement de l'organigramme. Guillaume Benhamou, ancien codirecteur du private equity de Tikehau Capital, rejoint l'équipe d'ACE Management.

• **Thierry Letaille** : Nous continuons de jouer le rôle d'un investisseur minoritaire fortement dédié à l'accompagnement des entreprises et à la création de valeur industrielle. Nous participons systématiquement à la gouvernance de nos sociétés, en étant notamment présents dans les conseils d'administration ou en faisant désigner des personnalités qualifiées appartenant à nos réseaux.



Marwan Lahoud, président du conseil de surveillance d'ACE Management.



Thierry Letaille, fondateur et président.

• Les entreprises ont besoin de fonds pour se développer, pas forcément d'administrateurs supplémentaires...

• **Marwan Lahoud** : Notre stratégie n'est pas d'imposer une vision venue d'en haut, mais plutôt de soutenir,

grâce à des experts du secteur.

• Quelle est votre stratégie, sachant que les dirigeants de PME ont fréquemment en tête un délai de cinq à sept ans pour

la présence d'un fonds d'investissement à leurs côtés, ce qui est assez court dans le temps long de l'aéronautique ?

• **Thierry Letaille** : Notre stratégie s'inscrit dans une vision de moyen long terme : sur les derniers mois, nous avons procédé à plusieurs désinvestissements. Dans plusieurs cas, nous avons réinvesti pour poursuivre notre action de consolidation de la filière, à laquelle participe par exemple Nexteam depuis plusieurs années, qui vient d'acquiescer Mecafi. Ou encore chez Rafaut : l'équipementier civil et militaire a accueilli le fonds d'investissement HLD en 2018. Rafaut a ensuite pu acquiescer la société AEDS.

• **Marwan Lahoud** : Grâce à une surface financière plus importante, les entreprises peuvent ainsi mener des investissements et acquiescer une dimension internationale. C'est la prochaine étape pour nous, d'ailleurs, puisque ACE va asseoir son fonctionnement international en direction de la supply chain, de l'usine 4.0 et de la cybersécurité afin de créer de la valeur ajoutée.

Quelles sont vos cibles dans ces secteurs ?

- **Marwan Lahoud** : C'est en discussion, mais nous travaillons d'abord à réunir les financements nécessaires. Pour la nouvelle génération de fonds liés au numérique et à la cybersécurité, nous visons une enveloppe globale de plusieurs centaines de millions d'euros. Les montants devraient être dévoilés lors du prochain Salon du Bourget.

- Etait-ce la même stratégie pour Mecachrome où vous n'êtes pas parvenus à désinvestir, autrement dit à vendre, et où vous souhaitez donc réinvestir, si telle est votre stratégie ?

- **Thierry Letaille** : Mecachrome, qui est l'un des plus gros usiniers aéronautiques en Europe, est une superbe entreprise qui a connu des difficultés avant sa reprise en 2008 par Aerofund, le fonds des travailleurs du Québec, et le FSI, devenu Bpifrance. Elle a rapidement retrouvé la rentabilité, mais elle a encore besoin d'un peu de temps avant d'atteindre un seuil de performance industrielle optimal.

- **Marwan Lahoud** : Mecachrome n'est pas un cas à part. Nous appliquons notre stratégie de long terme. En l'occurrence, l'entreprise avait be-

soin d'un renouvellement managérial. L'arrivée d'un homme d'expérience venu d'Airbus, Christian Cornille, va l'aider à franchir de nouveaux paliers.

- Quel regard portez-vous sur le contexte général de la filière, sur les enjeux pour les entreprises françaises et européennes ?

- **Marwan Lahoud** : L'ensemble de la supply chain derrière Boeing, Airbus, Safran doit faire face à une croissance de 5 % par an du transport aérien. C'est très engageant pour tous ceux qui veulent s'inscrire dans cette croissance. La montée en cadence est exigeante, personne ne peut faire de pause. Dans la défense, pour suivre Dassault, ses fournisseurs doivent s'internationaliser rapidement. Au sujet de Boeing, bien sûr l'avionneur américain connaît un coup de frein, mais c'est conjoncturel.

Cette internationalisation obligatoire pour nos entreprises a un impact sur ACE Management, qui est déjà présent à Montréal. Nous allons poursuivre notre expansion à l'international, en nous appuyant sur le maillage de **Tikehau Capital**. C'est crucial pour lever des financements dans d'autres pays, pour déployer nos fonds, et enfin pour accompagner nos entreprises.

- **Thierry Letaille** : Ce qui est remarquable, c'est que cette croissance est soutenue depuis quinze ans. Pour rester dans l'écosystème, il y a nécessité à s'adapter. Ce qu'ont compris nombre de dirigeants de notre portefeuille. Le travail de consolidation doit se poursuivre pour transformer des PME en ETI d'au moins 200 M€ de chiffre d'affaires et ainsi affronter la concurrence internationale. Ce chiffre de 200 M€ n'est qu'une indication. Au-delà de l'enjeu de la taille critique, l'enjeu réside dans la capacité ou non d'une entreprise à accompagner son donneur d'ordre à l'international. Les sujets purement hexagonaux, c'est terminé. Prenons l'exemple du fabricant de pièces en composite Duqueine. Lors de notre première rencontre en 2007 pour le fonds Aerofund 1, l'entreprise réalisait 8 M€ de chiffre d'affaires. Nous l'avons accompagnée lors de l'acquisition de Bretagne Composite, puis en Europe de l'Est et plus récemment au Mexique. Grâce à cela, elle est très présente sur le programme A350 et aujourd'hui elle tangente les 100 M€. Cette évolution est fortement liée à la qualité de l'entreprise et à celle des managers. ■

par Stéphane Frachet

Tikehau Capital, nouvel acteur de l'aéro

Créée en 2004 par antoine flamarion et mathieu Chabran, deux anciens banquiers d'affaires, Tikehau Capital s'est emparée d'aCe management en octobre 2018, pour une valeur d'entreprise estimée à 6,5 m€. Tikehau a recruté marwan lahoud, ancien dirigeant d'airbus, exeads, au poste de président du conseil de surveillance.

fondée en 2000 par les grands industriels du secteur (airbus, safran...) pour faciliter les rapprochements de pme, aCe management investit dans la supply chain aéronautique à travers ses fonds aerofunds, mais aussi dans la défense et la sécurité (fonds Brienne), puis dans le naval (fonds atalaya). le total des actifs est estimé à 440 m€. récemment, aCe management est intervenue dans la croissance externe du breton socomore, dans la cession du francilien rafaut et l'augmentation du capital des composites lyonnais duqueine.

a l'occasion du salon du Bourget, aCe management et le gifas lanceront deux fonds spécialisés, dont elara ciblé sur l'industrie 4.0 et un autre sur la sécurité numérique.

Coté en Bourse depuis deux ans, Tikehau Capital est un groupe de gestion d'actifs et d'investissement qui gère 22 md€ et dispose de 2,3 md€ de fonds propres. il est présent dans différentes classes d'actifs, comme de la dette privée ou de l'immobilier, et opère pour le compte d'acteurs institutionnels et privés.

Tikehau Capital compte 430 collaborateurs, dont l'ancien premier ministre françois fillon, dans des bureaux à paris, londres, Bruxelles, madrid, milan, new york, séoul et singapour.

