

En 2015, ils se choisirent et se plurent infiniment. Deux années et deux build-up plus tard, l'agence digitale roubaisienne convole en justes noces avec le géant américain Accenture. Un mariage de raison qui ne fait que des heureux...



PHOTOS : DR

## L'amour dure deux ans entre Capital Croissance et Altima



**A**l'ère du numérique, tout va plus vite, y compris les « success stories » du private equity. De juillet 2015 à octobre 2017, Capital Croissance et Altima ont eu le temps de se séduire, de s'aimer et... de se quitter, mais sans garder l'amertume des histoires inachevées. « Altima a enregistré plus de 60 % de croissance de sa marge brute depuis notre entrée au capital, indique Éric Neuplanche, associé fondateur de Capital Croissance, qui a orchestré un OBO minoritaire faisant entrer une dizaine de cadres aux côtés des trois patrons fondateurs de la PME roubaisienne. La web

agency, qui avait clôturé son exercice 2014/2015 à 19,5 millions d'euros de chiffre d'affaires et 17,8 millions d'euros de marge brute (l'indicateur le plus parlant pour ce secteur), a réalisé en 2017 plus de 30 millions d'euros de revenus et 28,5 millions d'euros de marge brute. La feuille de route est donc largement respectée pour son partenaire financier, qui l'a épaulée lors de deux acquisitions : l'expert en SEO parisien BDBL et le rachat de l'agence canadienne Konversion. La PME, qui emploie plus de 370 collaborateurs à travers huit bureaux, dont le siège de Roubaix, affiche plus de 250 références, dont les plus grandes marques françaises, de Clarins à Petit Bateau en passant par Salomon, Club Med, Decathlon, Auchan, Nicolas, ou encore Orange. Avec une croissance de 20 à 25 % par an – alors que le marché du marketing digital ne progresse que de 10 % –, la pépite nordiste a régulièrement attiré les convoitises d'acheteurs financiers ou industriels. Elle avait toujours opposé une fin de non-recevoir à ses courtisans. Mais pour son vingtième anniversaire, elle a craqué !

### DE ROUBAIX À PÉKIN

Il faut dire qu'Altima fait partie

des pionniers du commerce digital en France. Son fondateur, Arnaud Monnier, est tombé dans la marmite quand il était encore tout jeune, en découvrant le précurseur du web lors d'une année d'études à Toronto. On est en 1993, et le jeune étudiant à l'Iseg entrevoit immédiatement les perspectives qu'ouvre la toile pour le commerce traditionnel. Cette intuition, quasi prophétique à l'époque, donnera lieu à la création d'Altima en 1997 par le vingtenaire tout frais émoulu de son école de marketing et communication. Avec l'arrivée, en 2000, de ses deux associés, François-Charles Debeunne et Frédéric Grignion, l'aventure entrepreneuriale peut prendre son envol. En quelques années, la petite agence se hisse au rang des leaders sur le marché encore émergent du commerce en ligne. Nourrie par le terreau fertile du Nord, elle accompagne les acteurs de la distribution dans leurs premiers pas vers la digitalisation. La PME roubaisienne ouvre son premier bureau à Paris dans les années 2000, puis à Lyon en 2007, puis à... Pékin. « Nous souhaitons accompagner nos clients à l'international et, comme ils voulaient conquérir prioritairement l'Asie, nous avons choisi

de nous implanter à Pékin et Shanghai », résume stoïquement Arnaud Monnier, qui en profite pour réaliser par la même occasion sa première opération de croissance externe en rachetant Them, une web agency pékinoise fondée par une Française expatriée. Le process a duré rien moins que deux ans pour n'aboutir qu'en 2012, mais Altima pose ses premiers jalons dans l'Empire du Milieu et y acquiert une expertise précieuse pour ses clients occidentaux. S'ensuit l'ouverture des bureaux de Moscou, puis de New York et Montréal.

### PROXIMITÉ CULTURELLE

Mais cette expansion géographique ne détourne pas l'agence de son projet de Full Agency offrant la palette la plus large possible : du design du site marchand à l'hébergement info-géré, en passant par l'intégration de solutions techniques et le conseil en matière de CRM, web analyse, SEO, SEA, etc. Un univers plutôt hermétique pour les « non digital natives » qui composent souvent les équipes des fonds LBO. Et c'est justement ce qui a joué en la faveur des jeunes associés de Capital Croissance lors du process de 2015. « Nous avons retenu trois fonds finalistes qui étaient tous bons sur le papier, mais le courant est plus aisément passé avec l'équipe de Capital Croissance, confie Arnaud Monnier. Nous nous sommes retrouvés dans la culture entrepreneuriale d'Éric Neuplanche et ses associés, qui avaient aussi pris un risque en créant leur structure. » Donc, plutôt que d'être refroidis par la jeunesse du fonds dont c'était la troisième opération, les fondateurs d'Altima y ont découvert une forme de proximité culturelle et de complicité générationnelle, avec des tranches d'âge similaires entre les « vieux » fondateurs (45 ans des deux côtés) et la relève des trentenaires qui accédaient au capital lors du LBO. Bien sûr, cette sympathie s'appuyait aussi sur le track-record éprouvé de l'équipe d'investisseurs passés par Permira et Ardian pour Éric Neuplanche et Eurazeo PME pour son associé sur cette opération Cédric Boxberger. « Nous avons une connaissance pointue du monde du retail et nous avons déjà étudié les problématiques de digitalisation des acteurs de la distribution, souligne Éric Neuplanche, qui, de plus, joue les business angels à ses heures perdues pour des start-up du e-commerce. Autant dire qu'Altima et Capital Croissance étaient partis pour tracer un bon bout de chemin ensemble, si ce n'est une rencontre fortuite entre Arnaud Monnier et



Arnaud Monnier et Éric Neuplanche

le directeur d'Accenture Interactive France et Benelux, Claude Chaffiotte, qui l'a convaincu d'allier le talent d'Altima et la puissance de feu d'Accenture. « C'est une opportunité unique d'offrir une plus large palette de services à nos clients, et des opportunités de carrières pour nos collaborateurs dans 120 pays, sans renoncer à notre culture propre », s'enflamme Arnaud Monnier, qui assure avoir obtenu des garanties du groupe et rencontré les dirigeants des 17 agences déjà adossées à la filiale du géant du conseil aux 34,9 milliards de dollars

### REPÈRES

- >>> 1997 : Création d'Altima par Arnaud Monnier
- >>> 2000 : Ouverture du bureau parisien : les deux autres associés rejoignent l'aventure
- >>> 2007 : Ouverture du bureau lyonnais
- >>> 2012 : Implantation à Pékin et rachat de la web agency Them
- >>> 2015 : OBO avec Capital Croissance  
Marge brute : 17,8 M€
- >>> 2017 : Rachat par Accenture Interactive  
Marge brute : 28,5 M€.

de chiffre d'affaires. Le meilleur des deux mondes en somme. « Il est certain que nous n'avions pas prévu de nous séparer si vite », ajoute, comme à regret Éric Neuplanche, mais Accenture est venu toquer à la porte avec un projet qui ne se refuse pas. » Plus que le montant du chèque que les deux parties gardent secret mais que l'on peut deviner bien garni, l'associé de Capital Croissance fait allusion aux formidables opportunités ouvertes pour Altima par cet adossement à une marque de conseil mondiale qu'on ne présente plus. ■ **HEB**

#### PEM : Pourquoi vous êtes-vous choisis ?

**Arnaud Monnier :** Nous avons créé l'entreprise à la sortie de l'école sans expérience professionnelle et avec 8 000 euros en poche. Après avoir fait appel à des fonds régionaux pour financer la croissance entre 2000 et 2012, nous avons repris l'intégralité du capital. En 2015, quand nous avons envisagé cette opération d'OBO, nous recherchions plus qu'un fonds purement financier, plutôt un véritable partenaire entrepreneurial qui nous fasse partager son expérience et nous sorte de la bulle endogène dans laquelle nous étions confortablement installés depuis dix-huit ans. De plus, Éric Neuplanche et son équipe connaissaient notre mé-

teurs par le cash-out de l'OBO les a rendus plus sereins et plus enclins à prendre des risques pour accélérer le développement, même s'ils avaient déjà relevé de beaux défis avant notre arrivée. Nous les avons notamment soutenus dans la croissance organique par des recrutements qui ont fait doubler la taille des bureaux chinois et parisiens et, bien entendu, dans la croissance externe avec l'acquisition de l'expert en SEO parisien BDBL et le rachat de l'agence canadienne Konversion pour lequel nous avons activé nos réseaux M&A dans la région.

**A. M. :** Pendant ces deux ans et demi, nous avons toujours été en phase, même dans les moments un peu compliqués

## VISIONS CROISÉES

### Arnaud Monnier, fondateur et CEO d'Altima et Éric Neuplanche, associé fondateur de Capital Croissance

tier, ce qui nous épargnait toute une phase pédagogique avec d'autres investisseurs pour arriver à une langue commune.

**Éric Neuplanche :** Altima cohabitait toutes les cases de notre stratégie d'investissement : une croissance rapide, une équipe de management talentueuse, une forte composante d'innovation et une exposition déjà réussie à l'international. Tous les ingrédients étaient réunis pour que l'on puisse apporter notre pierre à l'édifice, en lui ouvrant notre réseau (notamment dans le retail) et en mobilisant notre expertise en croissance externe.

#### PEM : Comment s'est passé votre partenariat ?

**É. N. :** La sécurisation partielle du patrimoine des fonda-

teurs par le cash-out de l'OBO les a rendus plus sereins et plus enclins à prendre des risques pour accélérer le développement, même s'ils avaient déjà relevé de beaux défis avant notre arrivée. Nous les avons notamment soutenus dans la croissance organique par des recrutements qui ont fait doubler la taille des bureaux chinois et parisiens et, bien entendu, dans la croissance externe avec l'acquisition de l'expert en SEO parisien BDBL et le rachat de l'agence canadienne Konversion pour lequel nous avons activé nos réseaux M&A dans la région.

#### PEM : Pourquoi vous êtes-vous quittés (si vite) ?

**É. N. :** Même si nous n'avions pas prévu une sortie aussi rapide, le projet d'Accenture arrivait au bon moment pour Altima, dont la clientèle, composée de plus en plus de grands comptes, sera rassurée par un adossement à Accenture.

**A. M. :** Nous n'étions pas prêts à vendre, la seule offre qui était à même de nous faire renoncer à l'indépendance était celle d'Accenture Interactive parce qu'elle respecte notre ADN et nous ouvre des portes que nous aurions mis des décennies à franchir seuls.