



private equity
innovation
transformation
digital

nouvelles technologies
due diligence
écosystème

innovation
private equity
digital
transformation
nouvelles technologies
écosystème

PAGES 3 - 5

Éditorial
News

PAGES 6 - 8

Le dossier

Les fonds de *private equity* au cœur de la transformation digitale des entreprises

PAGES 9 - 10

Le grand débat

Johny El Hachem
(Edmond de Rothschild Private Equity)
Grégory Salinger (Apax Partners)

PAGE 11

Expertises

Accompagnement des investisseurs financiers dans la prise en compte des enjeux digitaux

ÉDITORIAL



■ A l'occasion de notre dernière étude, le Baromètre Institutionnels 2019¹, les équipes d'INDEFI se sont plus particulièrement intéressées aux investissements en *private equity* et aux facteurs de compétitivité future des sociétés de gestion, tels qu'ils ressortent de l'analyse des attentes des institutionnels.

Si la génération de performance demeure l'objectif dominant, elle n'est plus l'alpha et l'oméga des investissements en *private equity*. Les attentes deviennent multi-dimensionnelles, valorisant la flexibilité de l'offre (co-investissement, véhicules dédiés), la prise en compte des préoccupations extra-financières, la capacité à internationaliser les stratégies d'investissement et l'anticipation du grand tournant digital.

Ce dernier résultat ne nous a pas particulièrement surpris. Nous avons investi le champ du digital depuis plusieurs mois déjà avec pour objectif de déployer, au service de nos clients, une approche qui a fait ses preuves depuis le début de la décennie dans le domaine du conseil extra-financier :

- connaissance sans pareil de l'écosystème des sociétés de gestion ;
- compréhension fine des attentes de leurs clients ;
- capacité à appréhender les enjeux stratégiques aussi bien au niveau de la société de gestion que de ses participations ;
- équipe dédiée capitalisant sur la base de connaissance et les méthodologies de conseil en stratégie éprouvées d'INDEFI ;
- appui technique au travers d'un partenariat structurant, en l'occurrence Singulier, agence de conseil spécialiste de la transformation digitale des PME.

Cette nouvelle édition de Regards nous offre l'occasion de faire le point sur les évolutions rapides qui caractérisent l'écosystème des investisseurs en *private equity* dans le domaine de la transformation digitale. Nous avons sollicité le témoignage de deux figures de proue de l'industrie, très impliquées dans l'adaptation de leur métier à cette innovation : Johnny El Hachem, CEO d'Edmond de Rothschild Private Equity et Grégory Salinger, Chief Digital Officer d'Apax Partners. Nous les remercions d'avoir bien voulu partager leurs réflexions en la matière.

Bonne lecture,

RICHARD BRUYÈRE ET JULIEN BERGER
Associés fondateurs

1. Placements, allocations d'actifs et délégations de gestion de plus de 200 institutionnels passés au crible annuellement.

NEWS

ACTUALITÉS

Depuis juin 2018, INDEFI a notamment accompagné les investisseurs suivants dans le cadre de :

Due diligences stratégiques

- Acquisition d'Oscaro par Autodis Group et Bain Capital
- Cession d'Opteven par Capzantine
- Cession d'Isla Delice par IDI
- Acquisition de Vitaprotech (anciennement Groupe ST) par Eurazeo PME
- Investissement de Sofina dans Biotech Dental
- Acquisition des Imprimeries Etienne par Alliance Etiquettes / Activa Capital

Due diligences ESG

- Cession de Vignal Lighting Group par Eurazeo PME
- Cession de ADA Cosmetics et Siaci Saint-Honoré par Ardian
- Acquisition de Let's go fitness par Naxicap
- Acquisition d'Inomed Technologies et Proform par Initiative & Finance

GLOBAL INVEST FORUM, PARIS 10-11 OCTOBRE 2018

INDEFI a partagé ses vues sur les dynamiques et opportunités du marché de la gestion d'actifs européenne dans le cadre de l'introduction des cinq tables rondes suivantes : investissements ESG, gestion indicielle, investissement d'impact, actifs illiquides, alpha & quant et finance verte.



ENJEUX ESG-CLIMAT, PARIS 12 DÉCEMBRE 2018

INDEFI a réalisé pour EGAMO une étude exclusive sur la prise en compte par les entreprises émetteurs des attentes ESG-climat des investisseurs. Cette étude a fait l'objet d'une présentation, suivie d'une table ronde réunissant entreprises et investisseurs financiers, le 12 décembre dernier, lors des Rencontres annuelles d'EGAMO.



FUND FORUM ESG & IMPACT, AMSTERDAM

19 NOVEMBRE 2018

Emmanuel Parmentier a animé une table ronde « Nouvelles directions en ESG dans les actifs non cotés » avec PAI Partners, PGGM, Ambienta, Meridiam et les UNPRI dans le cadre de la conférence sur l'impact organisée par le FUND FORUM.

CAMRADATA, LONDRES

29 NOVEMBRE 2018

INDEFI a présenté une synthèse des dynamiques et opportunités du marché de l'Assurance en Europe dans le cadre d'un petit-déjeuner organisé en partenariat avec CAMRADATA.

ESG 2.0 : LE RENOUVELLEMENT DES PRATIQUES D'INTEGRATION ESG, PARIS

22 NOVEMBRE 2018

INDEFI a réalisé et écrit pour CPR Asset Management un livre blanc sur les évolutions en matière de pratiques d'intégration ESG.

Ce livre blanc a fait l'objet d'une présentation aux contributeurs le 22 novembre dernier.



Agenda / Événements

INSTITUTIONAL INVESTOR INSTITUTE PARIS, 10-11 JANVIER 2019

INDEFI animera une table ronde sur le marché de l'Assurance en Europe dans le cadre d'une rencontre trimestrielle.



**INSTITUTIONAL
INVESTOR INSTITUTE**

BY ASSET OWNERS, FOR ASSET OWNERS

INTERNATIONAL PRIVATE EQUITY MARKET CANNES, 22-24 JANVIER 2019

INDEFI sera présent au rendez-vous international du Private Equity au Palais des festivals de Cannes.

INDEFI animera une table ronde sur les stratégies digitales et démarches de build-up innovantes dans le secteur du capital investissement.



BAROMETRE INSTITUTIONNELS 2018 PARIS, 15 JANVIER 2019

INDEFI présentera en exclusivité les résultats de l'étude des placements institutionnels en France, réalisée auprès de plus de 200 investisseurs institutionnels, le **15 janvier 2019** au cours d'un déjeuner.



FUND FORUM INTERNATIONAL COPENHAGUE, 24-27 JUIN 2019

INDEFI animera plusieurs tables rondes au cours du *Fund Forum International* qui se déroulera en juin prochain à Copenhague et réunira les acteurs du marché de la distribution de fonds en Europe.

**FundForum
International**

LE DOSSIER

LES FONDS DE PRIVATE EQUITY AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

La transformation digitale ouvre depuis plusieurs années déjà une phase de recomposition majeure de la chaîne de valeur de l'ensemble des secteurs économiques et représente, à ce titre, une opportunité sans précédent pour les investisseurs financiers.

Au sein d'écosystèmes en mutation, la valeur des actifs doit désormais nécessairement s'apprécier au regard de la capacité même des fonds et de leurs gérants à appréhender et accompagner leur transformation. Cette capacité constitue également un levier de génération de performance sans précédent et une source de différenciation durable pour les sociétés de gestion, qu'elles devront progressivement valoriser auprès de leurs propres souscripteurs, de plus en plus sensibles à la dimension digitale et à la manière dont cette dernière impacte leur métier.

Les fonds de private equity ont un rôle majeur à jouer dans la transformation digitale des entreprises, et leur capacité à en appréhender et matérialiser les enjeux devient un facteur de différenciation et de performance.

Les transformations des entreprises rendues nécessaires par la révolution digitale à laquelle elles sont confrontées continuent d'être toujours plus rapides et complexes, tant pour les opérateurs traditionnels confrontés à des enjeux technologiques majeurs que pour les *pure players* technologiques, dont les modèles évoluent sans cesse. De la relation avec les clients à la chaîne logistique en passant par les circuits de distribution ou les processus de production, tous les maillons de la chaîne de valeur sont mis sous tension, souvent simultanément.

Dans ce nouveau paysage, les technologies disponibles, si elles sont bien appréhendées, élargissent le champ des possibles. On voit ainsi des industriels se lancer en direct dans la distribution B2C et à l'inverse des e-commerçants étendre le champ de leur activité en B2B et venir concurrencer les canaux de distribution historiques des distributeurs historiques. En parallèle, les modèles économiques évoluent, des fabricants

deviennent prestataires de services, des prestataires de services se positionnent en éditeurs de logiciel, et des acteurs de tous horizons se transforment en experts de la donnée et de sa monétisation.

Si ces évolutions offrent des opportunités de développement importantes pour les entreprises, elles imposent en retour une réflexion de fond sur leur positionnement et une capacité à anticiper et mener une transformation maîtrisée de leurs modèles d'affaires et de la culture de leurs organisations.

Dans ce contexte, les investisseurs et sociétés de gestion de *private equity* à même d'appréhender l'impact du digital sur des secteurs industriels de manière générale et sur les entreprises dans lesquelles ils envisagent d'investir en particulier, tout en accompagnant efficacement ces entreprises dans leur transformation digitale, bénéficieront dans les années à venir d'un avantage concurrentiel majeur sur leur marché.

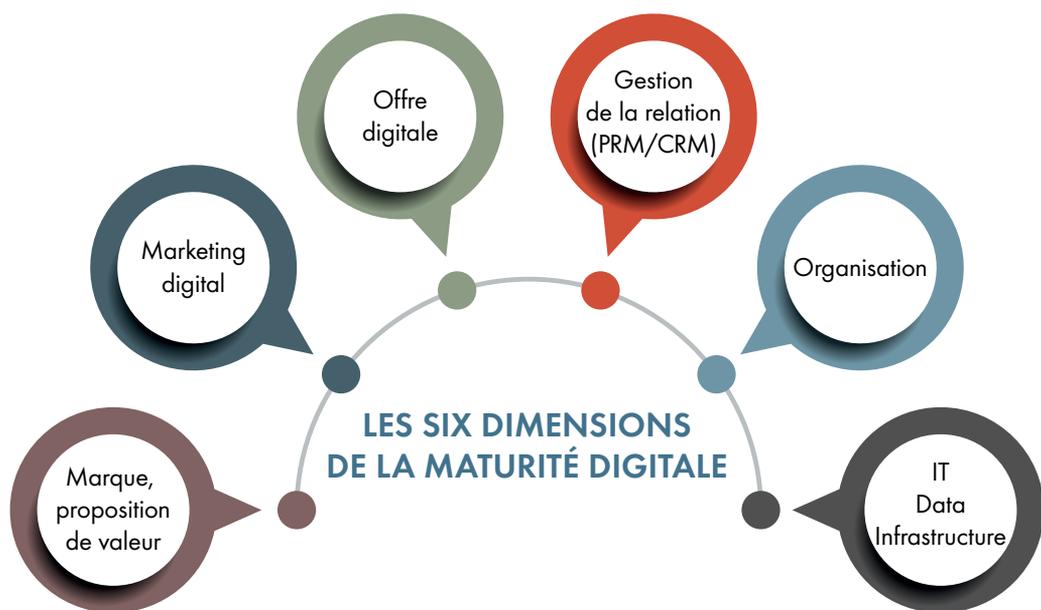
Les sociétés de gestion de *private equity* en France ne sont pas toutes au même niveau de maturité dans la prise en compte de la dimension digitale tout au long de leur cycle d'investissement.

Le caractère encore récent de la prise en compte de la dimension digitale par les investisseurs financiers ne permet pas encore de dégager de « *best practices* ». Toutefois, il peut être noté que les sociétés de gestion gérant des véhicules large cap, souvent d'origine anglo-saxonne, et les fonds technologiques sectoriels sont les acteurs les plus matures en la matière. Ces derniers choisissent de plus en plus fréquemment d'internaliser des expertises sectorielles et technologiques, via le recrutement de *Chief Digital Officers* ou d'*Operating Partners* disposant d'une culture et expérience digitale reconnue, afin de les accompagner à la fois dans la réalisation de nouveaux investissements et dans l'accompagnement de leurs sociétés en portefeuille.

En revanche, le nombre d'acteurs du *mid market*, si leurs niveaux d'engagement diffèrent, à avoir lancé des démarches structurées dans ce domaine reste bas. Certains commencent à fédérer autour d'eux des réseaux d'experts digitaux qu'ils font intervenir sur une base ad hoc dans le cadre de projets spécifiques, en amont des opérations ou

pour le compte des sociétés dans lesquelles ils investissent ; d'autres réfléchissent à systématiser la mise en place de diagnostics digitaux post deal ou choisissent d'organiser des *learning expeditions* pour leurs équipes et les entreprises de leur portefeuille, dans une démarche de sensibilisation et de veille active.

Compte tenu de l'importance des enjeux et de l'impact de ces enjeux sur la performance à long terme des fonds d'investissement, il est probable que ces derniers s'engagent dans les années à venir dans une réflexion en profondeur sur la stratégie digitale qu'ils souhaitent poursuivre en tant que sociétés de gestion et actionnaires actifs : comment appréhender au mieux les opportunités et risques digitaux des entreprises *pre-deal*, comment accompagner efficacement la transformation digitale des participations, comment se différencier en la matière auprès des entrepreneurs ? Autant de questions qui nécessiteront des réponses pour assurer une performance et des axes de différenciation durable pour les investisseurs financiers.



Si la pratique de la *due diligence* digitale, encore récente, tend à se systématiser, l'accompagnement des sociétés en portefeuille dans leur transformation digitale nécessite de mettre en place de nouveaux outils et de nouveaux modes de fonctionnement.

La réalisation d'une *due diligence* digitale en phase d'investissement est une démarche récente, qui tend à se systématiser dans tous les secteurs d'activité.

Elle constitue un préalable indispensable à la juste appréhension des risques et opportunités de création de valeur. De surcroît, elle offre aux sociétés de gestion un

levier de différenciation vis-à-vis d'équipes de management souvent très désireuses de savoir comment se positionner et tirer parti au mieux de la transformation digitale.

Au-delà d'une analyse technique des infrastructures IT, il s'agit de positionner le digital dans le contexte stratégique de la société. Cette démarche requiert un accès à des

expertises de pointe (media, SEO, systèmes d'information, collecte et traitement des données, technologies, etc.) et le traitement de certaines données sensibles (base de données client, accès aux outils analytiques, etc.).

Les analyses sous-tendant cette approche s'ancrent dans une expertise opérationnelle forte car les équations économiques digitales s'avèrent extrêmement sensibles à des variations minimes de leurs paramètres (coût du trafic, taux de conversion, etc.). Elles doivent également être synthétisées et resituées dans le cadre d'une compréhension stratégique fine des risques et opportunités, et de la capacité de la société étudiée à en tirer avantage. Enfin, ces *due diligences* digitales, par les réflexions stratégiques qu'elles soulèvent, sont de plus en plus appréciées par les équipes de management des entreprises, et permettent dans ce contexte d'instaurer *pre-deal* un terrain de discussion riche et souvent différenciant des fonds d'investissement avec ces dernières.

En phase d'accompagnement, les équipes de management devront être particulièrement sensibilisées à la nature transverse des sujets digitaux, à la culture analytique indispensable à l'exploitation de grandes masses de données, au besoin de renforcement des expertises, et aux

enjeux de veille stratégique. A tous ces niveaux, l'implication de l'équipe dirigeante au plus haut niveau est indispensable à la réussite de la transformation digitale, et c'est bien évidemment le rôle des investisseurs financiers de s'en assurer et de rendre cette implication possible.

C'est enfin leur rôle d'appréhender les évolutions des modèles de développement par *build up* de leurs participations en matière digitale. Si les opportunités à saisir et /ou les risques identifiés amènent de plus en plus fréquemment les entreprises à envisager des acquisitions pour internaliser des expertises technologiques ou digitales qui leur manquent, il est indispensable d'appréhender ces opérations d'un type nouveau. Le cadre de ces nouveaux investissements et de leur intégration au sein des sociétés en portefeuille devra être repensé. Les opérations se rapprochent en effet souvent plus du *venture capital* ou du *corporate venture* que du LBO de par la taille des sociétés concernées et l'instabilité des modèles économiques associés. Les enjeux d'intégration sont aussi sensibles, puisqu'il s'agit à la fois d'utiliser les *build up* comme levier de transformation digitale des sociétés, tout en leur laissant une autonomie suffisante et leur permettant de matérialiser des synergies avec leur nouvel investisseur.

Vers une transformation de la relation clients avec les souscripteurs

Au-delà de leur métier d'investisseurs, les sociétés de gestion en *private equity* devront également aborder le digital dans le contexte de leurs relations avec leurs souscripteurs.

Ainsi, les résultats de notre Baromètre Institutionnels 2019 mettent en lumière une perception générale de manque de lisibilité et de comparabilité concernant la performance du *private equity* en tant que classe d'actifs, que celle-ci émane de l'inadéquation des paramètres de *reporting* et de leur fréquence, de leur hétérogénéité ou de leur manque de transparence.

Les investisseurs sont en demande d'une profondeur de relation accrue, de rapports d'activité plus détaillés, d'indicateurs de performance plus précis et en temps réel.

C'est dans ce contexte que les outils digitaux peuvent jouer un rôle et devenir un facteur de différenciation vis-à-vis des *limited partners*.

Enfin, les phénomènes émergents de *crowdfunding* et de levées de fonds en cryptomonnaie soulèvent des interrogations de long terme sur une possible désintermédiation des sociétés de gestion et une démocratisation du *private equity*, même s'il s'agit pour le moment de prospective. Les sociétés de gestion de *private equity*, sensibilisées aux risques de disruption dans les industries où ils investissent, devront également se poser ces questions pour elles-mêmes.



transformation
digital

LE GRAND DÉBAT



JOHNNY EL HACHEM
CEO,
Edmond de Rothschild Private Equity



GRÉGORY SALINGER
CDO (Chief Digital Officer),
Apax Partners

En tant qu'investisseurs dans des ETI / PME non cotées, comment appréhendez-vous l'enjeu de transformation digitale des entreprises ?

Johnny El Hachem : *Appréhender cet enjeu est au cœur de notre approche puisque notre modèle repose sur l'identification de thématiques innovantes tournées vers l'avenir. De par leur nature, toutes nos stratégies (croissance, économies émergentes ou actifs réels) sont positionnées et construites pour anticiper et répondre aux enjeux d'avenir. Nous veillons à ce que la transformation digitale soit intégrée dans l'ensemble de nos initiatives.*

Il nous est surtout essentiel de croiser le retour d'expériences de certains de nos fonds ou des investissements réalisés par la famille dans ces domaines (nanotechnologie, technologie médicale...) pour en faire bénéficier nos gérants de fonds ou les entrepreneurs des sociétés en portefeuille. Ces expertises et compétences sont des ressources communes, mutualisées et partagées au niveau de notre plateforme grâce à de nombreuses synergies, et ceci indépendamment de la géographie et de la nature de l'activité. Nos compétences écosystémiques nous permettent de maintenir un avantage compétitif pérenne.

Par exemple, le saut technologique réalisé dans les pays émergents est souvent sous-estimé. Nous en sommes témoins et nous l'exploitons par le biais de nos investissements en Afrique. Nous en faisons ainsi profiter nos fonds en Europe.



Grégory Salinger : *Le digital est d'abord une tendance de fond qui peut représenter pour certains un véritable changement de paradigme. Les possibilités offertes par l'innovation et la technologie, notamment dans des domaines tels que la data, l'IA, la blockchain et la mobilité, accélèrent la tendance... Les comportements et les attentes de consommateurs, notamment les millenials, évoluent rapidement également. D'autre part, on constate une pression concurrentielle grandissante des GAFAM ou de pure players dans de nombreux secteurs.*

Nos cibles d'investissement, les PME et ETI européennes, ne présentent pas nécessairement une grande maturité digitale. Elles offrent en revanche de nombreux atouts : de belles marques, des bases de clients installées conséquentes, des équipes de grande qualité, des savoir-faire spécifiques... Notre Baromètre de maturité digitale des ETI (Apax/METI/EY) montre à la fois leur conviction quant à l'importance du sujet (94% des répondants), mais également leur lucidité en termes d'avancement, puisque seules 13% des ETI interrogées estiment être à un stade de maîtrise du digital (niveau d'intégration au sein de l'entreprise).

Fort de ce constat, le digital a de plus en plus un impact direct sur la création ou destruction de valeur, tant en termes de valeur économique que stratégique (impact sur les revenus, les coûts et les multiples).

A notre niveau, il s'agit d'un des trois leviers majeurs de création de valeur, avec les fusions-acquisitions et le développement international. Notre ambition est d'intégrer de manière systématique le digital sur l'ensemble du cycle de vie des sociétés que nous accompagnons : de la thèse d'investissement à la mise en œuvre avec l'appui d'un écosystème spécifique de partenaires et de talents.

Pour chaque nouvel investissement, nous souhaitons bien comprendre le contexte digital et en quoi les évolutions technologiques, de l'environnement concurrentiel et des usages vont créer des opportunités, et comment nous pouvons aider les entrepreneurs à les saisir.

Qu'est-ce que le digital change dans le métier d'investisseur en non coté (origination, évaluation des opérations, suivi des participations) ?

Johnny El Hachem : L'utilisation du digital, notamment du big data et de logiciels spécialisés, nous permet d'identifier de nouvelles opportunités et d'utiliser ces ressources pour renforcer nos avantages concurrentiels.

Au niveau de la stratégie de notre plateforme, nous avons développé avec l'aide d'une start-up notre propre module de reporting, de suivi et d'analyse des opportunités et des évolutions du marché. Nous déployons progressivement ce logiciel sur l'ensemble de nos stratégies.

Au niveau des stratégies des fonds, nous avons de multiples exemples concrets de recours aux solutions digitales.

- Pour notre fonds dans la dépollution des sols, nous avons développé un logiciel qui nous permet de mieux cibler les sites et ainsi d'accélérer nos prises de décision au bénéfice d'une exécution optimale. L'utilisation d'un drone nous aide à évaluer l'ampleur de la pollution sur une grande étendue, de façon sécurisée, ce qui nous permet également une meilleure appréhension et analyse du risque.
- Pour notre fonds dans « l'immobilier intelligent », nous avons développé un algorithme propriétaire exclusif qui, combiné à notre expertise, aide l'équipe à sélectionner les villes ayant le plus fort potentiel de croissance, à déterminer le bon moment du cycle pour investir et à définir en amont notre stratégie.
- Notre fonds spécialisé dans la croissance technologique a recours à un modèle prédictif lui permettant de détecter

les opportunités d'investissement les plus pertinentes dans des entreprises avec un potentiel de croissance élevé. La collecte et l'analyse des données permettent non seulement un ciblage plus fin mais également de vérifier l'exactitude des informations recueillies (grâce au recoupement de données).

Grégory Salinger : Le digital est de plus en plus présent chez nous dans l'ensemble de notre métier d'investisseur. Cela va de l'origination à l'évaluation d'un investissement où nous nous appuyons sur de nouvelles sources de données notamment de big data, de nouvelles possibilités de les exploiter, dans certains cas de manière prédictive.

Une fois l'investissement réalisé et une fois que nous avons défini le bon niveau d'ambition pour notre participation, notre enjeu est de nous assurer que le digital soit bien intégré dans le plan de création de valeur, que nous avons l'organisation avec les compétences nécessaires pour le mettre en œuvre et que nous sommes en mesure de suivre notre progression sur cette dimension.

Selon le contexte de l'investissement, nous suivons de près certains indicateurs digitaux spécifiques, tels que la satisfaction des clients, la perception de la marque, la montée en puissance des canaux digitaux, les gains de productivité liés à la data, la digitalisation du back office, l'évolution de l'activité de nouvelles entités digitales, etc.

Vous êtes fréquemment amenés à « évaluer » des équipes de private equity, que ce soit en tant que sponsor et partenaire, co-investisseur ou limited partner. Dans quelle mesure la maîtrise des enjeux digitaux par ces dernières vous semble-t-elle critique aujourd'hui ? Comment l'appréhendez-vous dans votre processus d'évaluation ?

Johnny El Hachem : Le digital fait partie intégrante de nos outils de commercialisation, de service clients ou simplement d'information. Nous l'appréhendons à plusieurs niveaux :

- dans nos processus d'évaluation, au sein desquels il occupe une place de plus en plus importante, notamment via la mise en place de data rooms virtuelles ou l'utilisation d'outils de collecte de données ;

- dans les relations avec le client, où ils occupent une place incontournable, les outils digitaux étant devenus le standard de marché pour communiquer avec les LPs ;
- dans les relations avec les participations, où nous l'utilisons notamment pour automatiser le suivi financier de la performance grâce à des tableaux de bord intégrés.

Comment appréciez-vous aujourd'hui le niveau de maturité digitale des fonds de private equity ? Pensez-vous qu'à l'avenir, le niveau de maîtrise de la dimension digitale par les investisseurs dans des ETI / PME non cotées va devenir un axe plus discriminant de sélection des équipes par les investisseurs ?

Grégory Salinger : Il est difficile d'avoir un regard extérieur sur la maturité digitale de nos concurrents. Comme dans tous domaines, on peut constater des niveaux d'avancement variables. De notre côté, il s'agit d'un axe important pour lequel nous nous sommes beaucoup impliqués, à la fois dans la dimension de création de valeur de nos participations et en tant que société de gestion.

Sur la dimension de création de valeur, je pense que la performance à long terme des fonds de private equity sera de plus en plus indexée sur leur compréhension des enjeux digitaux et leur capacité à accompagner les entrepreneurs dans ce domaine.

En tant que société de gestion, notre expérience de digitalisation nous permet de répondre mieux aux attentes de nos souscripteurs en étant plus efficaces. Sur la durée, on peut imaginer des risques ou opportunités de disruption dans notre métier. Toutefois, si la manière de l'exercer ou le contexte peut changer, sa valeur ajoutée demeurera la même : identifier et accompagner des entrepreneurs de talent dans leurs projets, et leur donner les moyens d'aller le plus loin possible. Les souscripteurs continueront de rechercher les équipes les mieux à même d'apporter cette valeur. Dans ce contexte, le digital devient un paramètre-clé à prendre en compte.

EXPERTISES

INDEFI, EN PARTENARIAT AVEC LE CABINET DE CONSEIL EN TRANSFORMATION DIGITALE SINGULIER, ACCOMPAGNE LES INVESTISSEURS FINANCIERS DANS LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX DIGITAUX À CHAQUE ÉTAPE DU CYCLE D'INVESTISSEMENT

INDEFI a bâti depuis plus de 10 ans une expertise reconnue en tant que **conseil en stratégie** auprès des **sociétés de gestion** et **investisseurs financiers**.

Conscient des **enjeux digitaux** auxquels sont confrontés nos clients, nous avons enrichi notre accompagnement stratégique des sociétés de gestion avec une **offre de service de conseil dans le domaine digital** en association avec le cabinet de conseil en transformation digitale Singulier, qui couvre :

- l'ensemble des étapes du **cycle d'investissement** des sociétés de gestion et investisseurs financiers ;
- la **définition de stratégies** conduisant à la mise en place de dispositifs spécifiques de **déploiement du digital au sein des participations**.



REVUE STRATÉGIQUE DIGITALE D'ACQUISITION

Diagnostic digital flash

Due diligence digitale (DDD)

Conduite de diagnostics ponctuels permettant d'offrir une perspective sur la performance des sociétés et les opportunités / risques associés liés à la dimension digitale de leur activité

Analyse approfondie de la maturité digitale et du potentiel de développement de cibles d'acquisitions sur les dimensions digitales



SUIVI DES PARTICIPATIONS

Accompagnement à la transformation digitale

- Soutien du management et préparation de **plans d'actions** permettant **d'améliorer la performance digitale** des sociétés
- Réalisation de **revues digitales de portefeuilles** permettant d'évaluer la performance et le potentiel de création de valeur associé au digital pour une société de gestion
- Suivi régulier de la **mise en œuvre de plans digitaux** pour accompagner les sociétés en portefeuille dans leur transformation



PROCESSUS DE SORTIE

Vendor due diligence digitale (VDD)

Accompagnement des investisseurs financiers dans la cession de leurs participations, en mettant en valeur **l'avance digitale et / ou le potentiel de création de valeur** associé au digital

Vos contacts chez INDEFI



JULIEN BERGER
Associé fondateur
+33 (0)1 56 88 34 76
julien.berger@indefi.com



DAVID TOLEDANO
Directeur Associé,
Responsable de l'offre de conseil digital
+33 (0)1 56 88 34 70
david.toledano@indefi.com

Directrice de la publication : Agnès Lossi

Comité de rédaction : Julien Berger, Richard Bruyère, Agnès Lossi, Emmanuel Parmentier, David Toledano

18, rue Royale - 75008 Paris - www.indefi.com

