



En 2014, Turenne Santé a investi dans la boutique Stimulus ; en 2019, elle a cédé à Geneo Capital Entrepreneur et NCI Gestion le groupe Human & Work. En cinq ans, le chiffre d'affaires a été multiplié par trois, mais, surtout, un cocktail de build-up et de croissance organique a permis de placer ce spécialiste de la santé au travail en position d'attaquer l'Europe.

Human & Work et Turenne Santé,

histoire d'une ambition amplifiée



Chez H&W, 120 collaborateurs réalisent un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros.



100 % du groupe Human & Work.

« La gestion d'une crise sanitaire a des impacts psychologiques et sociaux très importants. Nous sommes très sollicités en ce moment par les entreprises pour les aider dans cette période, afin de maintenir le lien avec leurs salariés à distance et de développer de nouvelles compétences. Tout le monde est dans une sorte de sidération avec ce confinement, mais il faut aussi préparer la sortie et la reprise d'une activité normale. Pour cela, il est nécessaire d'avoir des salariés en bonne santé et prêts à rebondir », analyse David Mahé, son président depuis 2012.

C'est peu dire que ce groupe, qui traite également des questions d'égalité au travail, de gestion des carrières et de lutte contre le surtravail, ne connaît pas la crise en ce moment. Le contexte actuel pourrait même lui donner l'occasion d'éprouver l'intégralité de ses expertises édifiées au fil des années et nettement renforcées entre 2014 et 2019, année de ses 30 ans.

OBJECTIF : LEADER FRANÇAIS

C'est en effet en 1989 que le docteur Patrick Légeron, psychiatre de son état, décide de fonder Stimulus pour s'intéresser à la question du stress au travail. Avec ses confrères de l'hôpital Sainte-Anne, il fait alors figure de pionnier, puisqu'il a fallu attendre le tournant des années 2010 pour que ces sujets de santé psychologique au travail entrent dans la loi et fassent l'objet d'accords nationaux interprofessionnels. C'est précisément à cette période que le fondateur de Stimulus commence à réfléchir à une transmission de son entreprise et qu'il croise David Mahé.

« Après vingt ans comme dirigeant d'entreprise, dans les télécoms et le conseil

informatique notamment, j'avais très envie de prendre les rênes d'une société. N'ayant pas de projet particulier de création, il m'a semblé que la meilleure façon d'y arriver était d'en reprendre une. C'est là que j'ai rencontré Patrick Légeron qui voulait, de son côté, passer la main à la tête de Stimulus. Je suis ainsi passé du monde des DSI à celui des DRH et des ingénieurs aux psychologues », raconte-t-il. À l'époque, Stimulus est une boutique d'une trentaine de salariés, intervenant uniquement auprès de grandes entreprises et ETI parisiennes et réalisant 4 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Rapidement, David Mahé nourrit de grandes ambitions pour sa nouvelle affaire et cherche un partenaire financier. « J'ai souhaité dès 2014 partir sur un projet de LBO avec un fonds d'investissement. Cela me semblait être la meilleure formule pour mener à bien mon projet, qui était de faire de Stimulus le leader français de son secteur. J'ai alors rencontré plusieurs équipes, dont Turenne Santé », se souvient-il.

Benoît Pastour, directeur général de Turenne Groupe, complète : « David Mahé avait alors pour actionnaire majoritaire un family office qui voulait passer la main et il souhaitait en profiter pour être plus fortement associé au capital. Nous avons donc proposé d'entrer comme actionnaire minoritaire et de lui laisser, à lui et à quatre autres cadres de l'entreprise, le contrôle de Stimulus. Dès le départ, et pendant nos cinq ans d'actionariat, c'est vraiment cet esprit d'équipe qui nous a guidés. Ce deal n'était pas seulement l'histoire d'une transmission d'entreprise, mais bien celle de deux équipes, celle de Stimulus et celle de Turenne Santé, qui ont conduit ensemble ce projet de développement. »

Dès le 11 mars, près d'une semaine avant le début du confinement en France, un webinar en ligne était annoncé sur les réseaux sociaux sur le thème « Comment faire face à l'impact psychologique du coronavirus ? » Puis rebelote les 13, 24, 26 et 31 mars, et encore les 2, 7 et 9 avril, traitant des sujets comme la gestion de l'énergie en télétravail ou l'équilibre professionnel et personnel en période de confinement. Derrière cet activisme digital se trouve Stimulus, société spécialisée dans la santé psychologique au travail, filiale à

LA CROISSANCE EXTERNE COMPLÈTE LE PLAN

Bien que minoritaire, l'équipe du fonds n'en a pas moins imprimé sa marque sur le projet stratégique mûri par David Mahé. En effet, si ce dernier avait de l'ambition à revendre, il a trouvé des partenaires qui en avaient encore plus que lui ! « J'avais une stratégie centrée sur la croissance organique du cœur de métier de Stimulus, à savoir la santé psychologique au travail. Dans mon esprit, il s'agissait principalement de nous étendre géographiquement. Mais les échanges avec Turenne m'ont fait comprendre que d'autres leviers de croissance pouvaient être actionnés, notamment les acquisitions, quitte à aller sur des marchés où nous étions moins à l'aise », raconte le président.

Ce ne sont alors pas un, mais deux build-up qui sont bouclés dans le courant de l'année 2016, nécessitant à chaque fois un réinvestissement de Turenne complété par une dette bancaire. Bpifrance entre en soutien dès la première opération, qui porte sur la société Nexmove, spécialiste de la transition professionnelle et de l'employabilité des cadres. Non seulement elle élargit la palette des expertises de Stimulus et montre à son président que la croissance externe est possible, mais en plus elle signe la naissance d'un groupe. Human & Work est né cette année-là, coiffant alors deux filiales – Stimulus et Nexmove – rejointes l'année suivante par une troisième, Équilibres, spécialiste des sujets d'égalité au travail. Entre-temps, l'acquisition de Capital Santé (santé psychologique au travail) – qui permet au passage au fonds de Turenne Santé de récupérer l'exclusivité de ce nom – est venue renforcer l'activité historique de l'ensemble.

« L'équipe a montré une belle capacité à acquérir des sociétés soit pour les intégrer dans Stimulus (cœur du business), soit pour les faire cohabiter, dans des expertises complémentaires, salue Benoît Pastour, chez Turenne Santé. Des synergies commerciales ont été bâties entre ces filiales, mais chacune vient compléter l'offre de services à destination des DRH des entreprises clientes. »

ET MAINTENANT, CAP À L'INTERNATIONAL

Parallèlement à ce développement par croissance externe, Human & Work pousse les feux de son expansion organique. Outre des recrutements de nouveaux consultants et des investissements en marketing et communication, la société ouvre un bureau à Lyon et fait une première incursion hors de France en s'installant à Madrid. Une marque supplémentaire est développée en interne, Light Feet, dédiée à la simplification de l'organisation du travail. À l'arrivée, Human & Work a terminé l'année 2019 avec un chiffre d'affaires qui a quasiment



David Mahé

REPÈRES

- >>> **1989** : fondation de Stimulus par le docteur Patrick Légeron.
- >>> **2012** : transmission de la société à David Mahé. 4 M€ de CA. 25-30 salariés.
- >>> **2014** : premier LBO avec Turenne. Un peu moins de 6 M€ de CA.
- >>> **2016** : acquisitions de Nexmove (outplacement) et Capital Santé (santé psychologique au travail). Création de Human & Work. Bpifrance entre au capital.
- >>> **2017** : acquisition d'Équilibres (égalité au travail).
- >>> **2019** : LBO secondaire avec Geneo Capital Entrepreneur, Bpifrance et NCI Gestion. 17 M€ de CA. 120 collaborateurs.



Benoît Pastour

triplé en cinq ans, à 17 millions d'euros, et un effectif de 120 collaborateurs.

Surtout, le groupe montre toujours autant d'allant et vise maintenant la place de champion européen de la santé au travail. Accompagné désormais par Geneo Capital Entrepreneur (qui a réalisé avec Human & Work son premier investissement), Bpifrance et NCI Gestion, avec 60 % du

capital entre les mains de 24 cadres, dont David Mahé, il a déjà signé deux build-up, en Italie et en Espagne, pour renforcer sa filiale historique Stimulus. Il vise également un développement en Allemagne et, sur le front de la croissance organique, veut prendre position dans les métiers du coaching pour continuer à aller au-delà de ses limites. ■

E.L.L.

P.E.M. : Comment vous êtes-vous choisis ?

David Mahé : Dans notre recherche d'un investisseur capable de nous accompagner dans notre projet de développement, nous voulions travailler avec une équipe qui comprend notre métier et notre ambition. J'ai rencontré plusieurs fonds et c'est finalement Turenne Santé qui nous a convaincus.

Benoît Pastour : En 2014, cela faisait un an que nous avions redémarré la période d'investissement de notre fonds Capital Santé 1, interrompue à la suite du décès de mon associée. Sa thèse d'investissement était de devenir actionnaire de sociétés rentables du secteur de la santé. Nous positionner sur le segment de la santé psychologique au travail nous a donc semblé très inté-

ressant après avoir investi dans les implants orthopédiques avec Menix et les équipements hospitaliers (kits de perfusion et gants) avec Didactic.

ces années, notamment grâce au dialogue et au respect réciproque que nous avons eus les uns pour les autres. Chez Turenne Santé, nous avons été très impressionnés par l'expertise scientifique de l'équipe de Stimulus. Les discussions ont toujours été franches avec David Mahé, mais également faites d'écoute mutuelle, même quand nous n'étions pas d'accord. Nous sommes allés loin dans l'analyse de ce qu'il était possible de faire et les différentes alternatives qui s'offraient au groupe.

P.E.M. : Comment s'est dessinée la sortie ?

D.M. : Nous étions très soucieux de repartir sur un nouveau projet de développement tout aussi ambitieux que celui que nous venions de réaliser, avec l'objectif

VISIONS CROISÉES

David Mahé, président-fondateur de Human & Work, et Benoît Pastour, directeur général de Turenne Groupe

ressant après avoir investi dans les implants orthopédiques avec Menix et les équipements hospitaliers (kits de perfusion et gants) avec Didactic.

P.E.M. : Quel est le moment le plus marquant de ces cinq années d'actionnariat de Turenne Santé ?

D.M. : L'année 2016, et plus particulièrement le mois de juillet, est sans nul doute le moment structurant du projet. En réalisant notre première acquisition, nous avons réellement créé un groupe, Human & Work, et franchi une première étape vers notre objectif d'en faire le leader français de la santé au travail. Turenne a rendu possible ce changement de dimension et cette accélération de mon projet de développement.

B.P. : Nous nous sommes mutuellement enrichis pendant

de devenir leader en Europe. J'avais aussi le souhait d'associer plus de collaborateurs au capital. Enfin, je ne voulais pas de process et j'avais la conviction qu'aucun industriel ne nous aiderait à mener à bien notre projet. Nous avons donc discuté avec Turenne de la meilleure manière de procéder.

B.P. : David Mahé nous a présenté son nouveau programme de développement, mais nous ne pouvions pas nous engager pour cinq années supplémentaires compte tenu de la durée de vie de notre fonds. Nous sommes donc mis d'accord sur les conditions du bon de sortie : le calendrier, la structuration de l'opération, la valorisation... L'important pour nous était de pérenniser le groupe et de le mettre entre les meilleures mains pour qu'il puisse continuer à se développer.