

**NON-COTÉ : QUI POUR INCARNER LA DIVERSIFICATION ? La « plateformisation » des GPs s'accompagne d'une quête sans précédent d'un talent appelé à porter le nouveau métier. L'occasion de recruter hors des sentiers battus.**

Thomas Loeillet

THOMAS LOEILLET

1160 mots

12 novembre 2019

Capital Finance

Son arrivée chez HLD est imminente.

Cédric Château a quitté sa fonction de président d'Advent International en France, comme l'avait révélé L'Agefi, en septembre. Ce recrutement ne serait pas synonyme de diversification pour la société d'investissement, qui peut revendiquer un track-record d'une décennie. En revanche, dans le marché français, la « plateformisation » des gérants, qui se lancent à l'assaut de nouvelles géographies ou de nouveaux métiers (produits), constitue aujourd'hui l'un des fers de lance des recrutements. Selon les relevés de Capital Finance, depuis janvier 2017, 52 arrivées ont été enregistrées dans les front-offices de gérants en France précisément dans une logique de diversification (cf. graphique, p. 23). Une stratégie qui conduit les GPs à aller « faire leur marché » au-delà des sentiers battus : la preuve, seules 40 % de ces nouvelles recrues sont issues de sociétés de gestion du capital-investissement.

Puiser chez les corporates Pour son fonds d'Impact Investing, Swen s'est, par exemple, offert les services d'Olivier Aubert, ancien de GRTgaz. Pour booster son incursion dans le mid-cap, dans le sillage de la reprise d'EPF Partners mi-2017, Apax Partners a puisé chez TDF pour renforcer les rangs d'Apax Development, avec un quatrième directeur associé : Aymeric de Cardes. Lorsque BC Partners est parti à l'assaut du « real estate », il s'est adjoint l'expertise de Stéphane Theuriau, un ancien d'Altearea-Cogedim. Pour son fonds mid-cap, qui a signé un premier closing il y a un an, Archimed a recruté Antoine Faguer (ex-Denis Industrie), Benoît Adelus (ex-Sebia) et André-Michel Ballester (ex-LivaNova). Côté institutions financières, on notera également l'entrée de Charles-Henri Clappier, ex-Bank of Ireland, au sein du bureau parisien de Kartesia.

Mais, évidemment, les gérants trouvent aussi dans le vivier de leurs pairs les « bonnes personnes » pour incarner leur diversification. Pour enclencher son développement en Italie, HLD a fait appel à un ancien de Clessidra SGR, en la personne d'Alessandro Papetti. Pour ses activités « infra » aux Etats-Unis, Ardian a accueilli Mark Voccola, ex-Ares Management. A l'occasion de l'ouverture de son bureau aux Etats-Unis, PAI Partners a intégré dans ses rangs Maud Brown, transfert d'Investcorp. Et côté nouveaux « produits » ? A la faveur du lancement de son premier fonds de private debt, Kepler Cheuvreux s'est attiré le renfort de Fabrice Alliany et de Jean Rozière, transfuges respectifs d'Artemid et de Fédéris Gestion. En vue de soutenir l'essor de sa franchise capital-risque, constituée en 2016 via l'acquisition d'Innovation Capital, LBO France s'est adjoint les services de Philippe Chambon, ex-New Leaf Venture Partners. Quand il a donné naissance à Small Caps Opportunities, son premier fonds franco-italien en 2018, LBO France a, en revanche, commencé par mobiliser ses ressources internes - précisément sa gamme Hexagone, emmenée par Jean-Marie Leroy. Puis il s'est tourné vers l'extérieur en recrutant Nicolas Manardo, l'ex-directeur des activités mid-cap de Bpifrance.

Le « cas Capza » C'est d'ailleurs ce double ressort, interne et externe, qu'a actionné Capza. « Nous sommes partis du constat que nous avions des personnes de très bonne qualité en interne, estime Laurent Bénard, managing partner de Capza. Mais en restant sur une gamme de fonds de taille constante, cela bloquait l'évolution de nos talents. Il fallait donc leur offrir de nouvelles opportunités. Cela s'est matérialisé en 2013. Nous venions de perdre l'appel d'offres des fonds Novo sur lequel nous avons travaillé aux côtés d'Amiral Gestion. Mais nos LPs nous ont encouragés à nous lancer malgré tout

dans le senior corporate financing. C'est ainsi qu'est né Artemid. » Et pour Capza Transition ? « Nous avons de nombreux dossiers qui nous donnaient la possibilité de lancer Capza Transition, poursuit-il. Puis nous avons trouvé la personne idéale pour mener ce projet avec Emmanuel Bonnaud. » Ce dernier a donc rallié la firme après une vingtaine d'années passées au sein de l'équipe restructuring de KPMG puis chez Roland Berger - où il était senior partner chargé de l'offre corporate performance pour la France et l'Europe du Sud. Décider de son orientation stratégique, se convaincre de la solidité du deal-flow afférent et trouver l'homme de la situation : c'est le triptyque gagnant. Avec, souvent, un maître-mot : réseau. « Nous essayons, en effet, toujours de privilégier le réseau pour ces recrutements clés. Ainsi, j'avais travaillé sur une opération de financement en 2005 avec Annie-Laure Serval, qui a été la première personne que nous avons fait venir pour donner corps à Artemid. » Deal : la cristallisation Se retrouver autour d'un deal, voilà une autre opportunité pour cristalliser un futur recrutement. Hélène Falchier, ex-responsable des investissements private equity de CNP Assurances et Open CNP, reconnaît avoir refusé plusieurs propositions. Elle a accepté celle de Portag3 Ventures qu'elle a effectivement rejoint début 2019 pour développer la couverture européenne de ce VC early-stage axé sur les fintech et créé au Canada par Paul Desmarais III. « Nous nous sommes rencontrés en 2016 sur le premier tour de table de 12 M€ mené par l'assurtech Alan. J'ai apprécié leur manière de travailler, confie-t-elle. Dans le cadre de la levée de leur deuxième fonds [NDLR : 350 M\$CAN sécurisés durant l'été et closing final imminent], ils étaient à la recherche d'un professionnel pour animer l'écosystème européen. Je pense que ce qui leur a plu, c'est que nous parlions la même langue et que je connaissais l'environnement local des entrepreneurs, des investisseurs et des institutionnels. Pour ma part, ce projet a tout de suite retenu mon attention. La tendance, sur le marché, est souvent de proposer la même chose, le même job. Là, c'est différent: c'est une vraie aventure entrepreneuriale. » On pourrait dire que cette dimension « entrepreneuriale » expliquerait également l'arrivée de Nicolas Brugère chez EQT Partners. Selon nos informations, il aurait quitté PAI Partners pour ouvrir le bureau parisien du gérant et structurer l'équipe en France. « La volonté d'aller chercher un nouveau challenge est, en effet, souvent très importante », remarque **Sophie Wigniolle, associée au sein du cabinet de chasseurs de têtes Eric Salmon & Partners**. Il faudra, toutefois, que l'attractivité du package de rémunération soit à la hauteur pour emporter totalement l'adhésion du candidat (lire, p. 24). Et ici, il ne faut pas négliger la tactique du timing. « Les fenêtres de tir peuvent être réduites. Il faut savoir saisir les opportunités liées à un contexte propice à un départ dans une autre société de gestion, comme une divergence de vue entre partners, notamment sur le carried interest. » THOMAS LOEILLET