

# Apax News

LA LETTRE DE L'ENTREPRENEUR

## SOMMAIRE

## ENTREPRISES

## Outremer Telecom entre en Bourse

>>> Le LBO réalisé en 2004 sur Outremer Telecom illustre la stratégie d'investissement d'Apax Partners qui consiste à accompagner des entreprises en forte croissance pour en faire des leaders dans leur secteur. >>> Page 2

## Une nouvelle dynamique de croissance pour Royer

>>> Actionnaire minoritaire de Royer, Apax Partners va accompagner le leader du négoce de chaussures vers de nouveaux projets : gestion des marques en propre après la récente acquisition de Kickers et accélération de l'internationalisation. >>> Page 3

## TROIS QUESTIONS A...

## Daniel Cremades, président d'Equalliance

>>> A la tête d'un groupe immobilier intégré, à la fois promoteur et exploitant, Daniel Cremades table sur la poursuite d'une forte croissance organique. >>> Page 3

## PERSPECTIVES

## La mutation des services informatiques

>>> Face aux défis stratégiques, organisationnels et de transmission rencontrés par les SSII, les fonds de private equity spécialisés dans ce secteur ont un rôle à jouer. >>> Page 4

## L'ÉVÈNEMENT

## Prosodie ouvre une nouvelle période ambitieuse de son histoire

**Apax Partners réussit son OPA sur Prosodie, l'opérateur de services télécoms et informatiques. Avec plusieurs projets à mener dans les années à venir, dont l'accélération de la croissance des activités BtoB et l'extension du déploiement international.**

>>> Quelques mois après son entrée au capital, Apax Partners détient au travers du holding Camélia Participations plus de 95 % du capital de Prosodie. Cette prise de contrôle de l'opérateur de services télécoms et informatiques s'est effectuée en deux temps. En novembre dernier, les fonds Apax acquièrent, en concertation avec les dirigeants, la totalité de la participation d'Alain Bernard, le dirigeant et cofondateur de la société, soit près de 44 % du capital. Avant de lancer une OPA. Le but ? Offrir une porte de sortie aux minoritaires souhaitant se désengager et avoir les coudées franches pour accélérer le développement du groupe.

### Une bonne visibilité à moyen terme

La société n'est pas une inconnue. En 1997, Apax Partners a accompagné Alain Bernard dans le rachat de Prosodie sous la forme d'un LBO à la suite du décès de Robert Hersant – qui avait financé la création du groupe en 1986. Ce sont donc des équipes familières avec lesquelles Apax Partners s'apprête à entreprendre une nouvelle dynamique de croissance. Car depuis la crise des valeurs technologiques du début de la décennie, Prosodie a de nouveaux défis à relever. La stratégie de développement de la société vers les services d'hébergement et en direction du marché américain s'est en effet avérée coûteuse. Certes, les fondamentaux du groupe restent sains. Avec une croissance organique de 8 % en 2006, les perspectives sont encourageantes et offrent une bonne visibilité à moyen terme. Mais plusieurs chantiers doivent être menés à bien dans les années à venir, tout d'abord l'accélération de la croissance des activités BtoB, mais aussi l'extension du périmètre international.

*“Les lignes de crédit spécifiques qui ont été mises en place permettront de saisir toutes les opportunités d'acquisition.”*

Aujourd'hui présent en Espagne et aux Etats-Unis, Prosodie a pour objectif d'atteindre une taille critique sur ces marchés, et de renforcer l'assise

internationale du groupe par de nouvelles implantations, notamment via des opérations de croissance externe. Prosodie en a les moyens. « Le niveau de la dette dans le cadre du financement du LBO est limité à 50 % (contre plus de 70 % pour les opérations les plus récentes du marché), et les lignes de crédit spécifiques qui ont été mises en place permettront de saisir toutes les opportunités d'acquisitions », estime Eddie Misrahi, Directeur Général Délégué d'Apax Partners SA. Après avoir réalisé en 2006 un chiffre d'affaires en hausse de 12,4 % à 165,3 millions d'euros (dont 90 % auprès de grands comptes et du secteur public), Prosodie devrait écrire une nouvelle page ambitieuse de son histoire. ●

### Dernières news

>>> Né le 4 juin de la fusion des deux véhicules cotés d'Apax, **Altamir Amboise** vient de lever avec succès 120 millions d'euros qui vont lui permettre de poursuivre sa politique active d'investissement aux côtés des fonds Apax.

>>> Nommé Directeur Général Délégué d'Apax Partners SA en mai dernier, **Eddie Misrahi** (52 ans, Polytechnique, Harvard Business School) devient Président de l'AFIC, l'Association Française des Investisseurs en Capital, qui regroupe 400 membres.

# Outremer Telecom entre en Bourse

**Le LBO réalisé en 2004 sur Outremer Telecom, le premier dans les DOM, illustre la stratégie d'investissement d'Apax Partners : accompagner des entreprises en forte croissance pour en faire des leaders dans leur secteur.**

»» Le 13 mars dernier, en dépit d'un environnement de marché chahuté, Outremer Telecom réussit son introduction sur le marché Euro-list d'Euronext Paris. Une opération qui couronne une belle histoire de croissance. Présent depuis 1999 dans la téléphonie fixe aux Antilles, Outremer Telecom est devenu en quelques années le premier opérateur alternatif de télécommunications dans les départements et régions d'outre-mer (Martinique, Guadeloupe, Guyane, Réunion, Mayotte), capable de proposer à une clientèle de particuliers et d'entreprises une offre intégrée (fixe, Internet, mobile) sur ses propres réseaux.

Apax Partners s'est engagé sur une vraie prise de risque aux côtés du management, en limitant au maximum le poids de la dette dans le montage initial et en intervenant en fonds propres pour financer les étapes clés du développement de la société, notamment le déploiement de ses réseaux mobiles aux Antilles et à la Réunion. « *Nous avons plus que doublé notre investissement en fonds propres* », commente Hervé Descazeaux, Directeur Associé d'Apax Partners. Outre le financement des investissements, Apax Partners a participé active-

ment aux réflexions stratégiques et aidé la jeune société à progresser dans tous les domaines : renforcement des équipes, amélioration de la gouvernance, systèmes d'information, finances,... Avec succès, puisqu'Outremer Telecom a réussi en moins de trois ans à développer son propre réseau GSM aux Antilles, à Mayotte et à la Réunion.

Ce déploiement s'est accompagné du lancement d'une offre Internet. Objectif : la poursuite de la convergence des canaux de télécommunications sous la marque Only (mobile, fixe, Internet, télévision).

C'est donc une société sur des rails solides, avec une stratégie claire, un management soudé et un plan de développement tangible et ambitieux à moyen terme qui s'est introduite en Bourse. Avec un chiffre d'affaires qui a atteint 124 millions d'euros en 2006 et un Ebitda qui a triplé en trois ans, « *Outremer Telecom a aujourd'hui les moyens de poursuivre son histoire de façon autonome*, explique Eddie Misrahi, Directeur Général Délégué d'Apax Partners. Outre les nouveaux moyens financiers et la notoriété que la cotation permet d'acquérir vis-à-vis des fournisseurs et autres partenaires financiers, le marché boursier offre une flexibilité financière inédite, en vue d'éventuelles opérations de croissance externe. Mais le rôle d'Apax Partners ne s'arrête pas là pour autant. Arrivé au capital dans une optique d'investissement à long terme, celui-ci n'a cédé que 20 % de sa participation. L'histoire féconde de la collaboration entre Outremer Telecom et Apax Partners est loin d'être finie. ●

*Ce LBO "technologique" s'est accompagné d'une vraie prise de risque et d'un projet industriel ambitieux.*

## APAX PARTNERS SA

### 2006 – 2007 : l'activité bat son plein !

- » 310 millions d'euros ont été investis en 2006 essentiellement dans 7 nouvelles sociétés
- » 335 millions d'euros de cessions ont été réalisées sur 2006
- » L'ensemble du portefeuille a généré en 2006 un taux de retour brut de 50%, soit 322 millions d'euros de création de valeur

Cette forte dynamique se poursuit en 2007, avec la prise de participation dans **InfoPro Communications** ; les cessions de **Cartesis**, **Parkeon**, **Artacrea**, **Horis**, le groupe **Test (Aprovia)** et **Webraska** ; de nombreuses opérations créatrices de valeur comme les opérations de croissance externe réalisées par **Alma Consulting Group**, **Odyssey Financial Technologies**, **Séchilienne-Sidec** et **Vedici** ; et les nouvelles levées de fonds de **CoreValve** (33 millions de dollars), **Galapagos** (31 millions d'euros), **cc-hubwoo** (9,5 millions d'euros).

## En bref

### MEDIA

#### Apax actionnaire majoritaire d'InfoPro Communications

»» Apax Partners a signé le rachat de la participation de TowerBrook Capital Partners dans InfoPro Communications, le holding du groupe d'information professionnelle ETAI, et devient actionnaire majoritaire aux côtés des dirigeants qui conservent 44 % du capital. Le groupe ETAI a développé une stratégie pluri-media axée autour des bases de données, des salons et de la presse professionnelle dans les domaines de l'automobile, l'industrie et la distribution. Avec 380 collaborateurs et des filiales en Espagne, en Italie, aux Etats-Unis et en Chine, il devrait réaliser un chiffre d'affaires de près de 70 millions d'euros en 2007.

### SERVICES

#### Croissance externe pour Alma Consulting Group

»» Alma Consulting Group, accompagné par Apax Partners depuis 2005, a procédé à trois nouvelles acquisitions. Le cabinet de conseil en réduction des coûts fiscaux et sociaux a racheté Winter & Associés, spécialisé dans la protection sociale et la gestion actuarielle des organismes assureurs, Cegape, expert de la gestion de l'assurance chômage, et l'israélien Saving Point, lui aussi positionné dans la réduction de coûts. Ces opérations renforcent le savoir-faire du groupe en conseil opérationnel et devraient lui permettre d'atteindre un chiffre d'affaires de 190 millions en 2007, contre 153 millions l'an passé.

#### Séchilienne-Sidec se lance dans le solaire

»» Le producteur d'électricité Séchilienne-Sidec, très présent dans les DOM, a acquis deux sociétés produisant de l'électricité photovoltaïque sur l'île de la Réunion : Plexul Sol et la Société de conversion d'énergie (SCE). Déjà spécialisé dans la production d'électricité à base de bagasse (résidu de canne à sucre) et dans l'éolien, Séchilienne-Sidec renforce ainsi son positionnement dans les énergies renouvelables. La société a entrepris de développer cette nouvelle activité photovoltaïque à la Martinique et en Guadeloupe.

ENTREPRISES

DISTRIBUTION ET BIENS DE CONSOMMATION

# Une nouvelle dynamique de croissance pour Royer

**Actionnaire minoritaire de Royer, Apax Partners va accompagner le leader du négoce de chaussures vers de nouveaux projets : gérer des marques en propre après la récente acquisition de Kickers et accélérer l'internationalisation.**

>>> Les fonds gérés par Apax Partners ont pris une participation minoritaire dans le groupe Royer. Cette opération intervient à un moment clé de l'histoire du numéro un français du négoce de chaussures sous licence. Royer, qui assure la distribution d'une trentaine de marques au travers de réseaux détaillants, de distributeurs spécialisés et de la grande distribution, vient en effet de réaliser coup sur coup deux acquisitions majeures. Le rachat de l'allemand Central Park Shoes a tout d'abord permis à la société de diversifier ses sources d'achat tout en lui ouvrant les portes du marché outre-Rhin. Sur-tout, Royer vient de racheter la célèbre marque de chaussure Kickers. D'un côté, Kickers offre une marque forte, transgénérationnelle et mondialement connue. De l'autre côté, Royer apporte son savoir-faire en distribution à forte valeur ajoutée (création de gammes, animation de rayons, marketing...) et en approvisionnement. Si la complémentarité est évidente, ces événements ne sont toutefois pas anodins. Pour la première fois, Royer ne se contente plus de gérer des licences, mais détient à son tour une marque en propre. Sans oublier qu'avec ces deux opérations, le chiffre d'affaires de la société augmente de 70 % et passe à plus de 210 millions d'euros ; il devrait atteindre près de 310 millions d'euros en 2007.

Les priorités sont aujourd'hui clairement identifiées : intégrer Kickers, lui faire bénéficier des sources d'achat de Royer, développer les ventes à l'international puis élargir ce nouveau modèle à d'autres marques. Parallèlement, le groupe entend constituer un pôle enfants autour de Kickers, ainsi qu'un pôle haut de gamme suite à la reprise récente de la marque Stéphane Kélian, et développer l'export, tout en restant à l'affût de nouvelles opportunités de croissance externe. Autant de défis sur lesquels le nouvel actionnaire apportera son savoir-faire à la fois stratégique et financier. « Nous nous engageons à long terme auprès du groupe pour l'accompagner dans la mise en œuvre de ces différents chantiers », explique Jean-Louis Rambaud, Directeur Associé, responsable du secteur Distribution et Biens de Consommation chez Apax Partners. La collaboration entre le management et son nouvel actionnaire devrait fonctionner favorablement pour plusieurs raisons. Ceux-ci se connaissent tout d'abord de longue date. Et Apax Partners a la double expérience de la distribution spécialisée et de la gestion de marques, avec notamment Afflelou, Morgan, Aigle, Gifi... De quoi faciliter le succès des projets en cours. Et ils sont ambitieux. L'objectif est de créer d'ici à cinq ans un acteur paneuropéen incontournable dans son secteur avec un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros. ●

## APAX PARTNERS WORLDWIDE LLP

>>> Les fonds gérés par Apax Partners Worldwide ont réalisé trois investissements dans le secteur des médias :

- > la reprise du groupe anglais d'édition et d'information professionnelles **Incisive Media** dans le cadre d'un *Public to Private* (PtoP) (fin 2006)
- > l'acquisition auprès du groupe Guardian de 49,9 % du capital de **Trader Media Group**, spécialisé dans l'édition papier et en ligne de petites annonces (mars 2007)
- > l'acquisition avec Omers Capital Partners de la division éducative du groupe américain Thomson, **Thomson Learning**, pour 7,75 milliards de dollars (mai 2007).

Un autre PtoP vient d'être réalisé en association avec Morgan Stanley Principal Investments pour la reprise du courtier d'assurance nord américain **Hub International**.

>>> Le fonds paneuropéen a par ailleurs réalisé plusieurs cessions significatives en 2007 : **Mölnlycke Health Care Group** (un des premiers fabricants mondiaux de matériel pour interventions chirurgicales), **Tim Hellas Telecommunications** (3<sup>e</sup> opérateur mobile en Grèce) et **CBR** (un des principaux groupes d'habillement en Allemagne).

TROIS QUESTIONS A...

## Daniel Cremades, président d'Equalliance



Daniel Cremades, 52 ans, est aux commandes d'Equalliance depuis 2004. Il s'est auparavant spécialisé dans le redressement d'entreprises en France et à l'étranger. Puis il a dirigé la holding de contrôle des groupes Actif + et IFB entre 2000 et 2004.

### >>> Quelle est l'originalité du groupe Equalliance ?

Créé en 1998, Equalliance est né de la fusion de trois structures immobilières. Fruit de ces différents apports complémentaires, notre métier est l'immobilier géré au sens large, c'est-à-dire la promotion, l'administration et l'exploitation de programmes, comme les résidences d'étudiants ou les programmes hôteliers. Notre originalité réside dans ce positionnement intégré global, nos concurrents étant généralement soit des promoteurs, soit des exploitants, rarement les deux. Ce positionnement est un atout apprécié par les collectivités locales, nos principaux pourvoyeurs de foncier.

### >>> Quelles sont vos perspectives à moyen terme ?

Equalliance croît à un rythme très rapide. Notre chiffre d'affaires a en effet progressé de 130 % en 2006 à 300 millions d'euros. Et nous attendons encore une croissance de 40 % cette année. Nous devons donc nous organiser pour supporter une telle croissance organique. D'une façon générale, nous devons renforcer notre présence sur nos deux axes stratégiques, afin d'apparaître durablement comme un acteur incontournable de notre secteur.

### >>> Qu'attendez-vous d'Apax Partners ?

Compte tenu des besoins financiers liés à notre forte croissance, nous avons choisi de nous adosser à un partenaire financier reconnu qui nous offre des possibilités de structuration importantes et un accès plus large aux ressources financières. Nous attendons aussi d'Apax Partners un accompagnement stratégique sur la durée, pour mener à bien notre projet d'entreprise. ●

# La mutation des services informatiques

**Les SSII font face à de nombreux défis en matière stratégique, organisationnelle et de transmission. Les fonds de private equity spécialisés dans ce secteur complexe peuvent apporter à la fois les ressources et l'expertise pour aborder ces mutations.**

» Les services informatiques sont à l'aube d'une profonde réorganisation. Pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ce secteur dépasse à peine une trentaine d'années d'existence. A l'exception de gros acteurs cotés, les SSII européennes sont encore dans leur grande majorité dirigées par leurs fondateurs. C'est le cas de Sopra, GFI, voire même de Cap Gemini, dont le fondateur Serge Kampf a organisé sa succession avec Paul Hemerlin. Un premier enjeu est donc celui de la transmission d'un secteur encore très largement patrimonial.

D'un point de vue plus stratégique, les services informatiques sont par ailleurs en voie de segmentation. D'un côté, la demande par de grandes entreprises de projets complexes rendra le facteur taille réellement discriminant et favorisera les grandes SSII. De l'autre côté, les besoins en projets plus pointus nécessiteront une offre en équipes réactives, fortement spécialisées et donc, de taille plus petites. Entre les deux, le middle market aura de moins en moins de place et mettra les acteurs en présence devant un choix stratégique radical. Par ailleurs, les très gros acteurs indiens tels que TCS, WIPRO, INFOSYS, ne devraient pas tarder à aborder sérieusement le marché européen. Enfin, d'un point de vue plus organisationnel, de nombreuses SSII vont devoir réorganiser leur modèle en intégrant l'offshore ou le nearshore, c'est-à-dire l'utilisation de ressources dans les pays à bas coûts. Les enjeux du secteur sont donc nombreux. Dans les années à venir, celui-ci passera d'une approche patrimoniale encore largement répandue à une industrie plus standardisée et organisée en conséquence. Fruit de nombreuses acquisitions et fusions successives, Atos Origin et Cap Gemini en sont l'illustration.

Les fonds de private equity ont un rôle à jouer dans ce nouveau contexte. Les mutations des SSII nécessiteront des moyens à la fois financiers, puisque cette industrialisation nécessite des investissements importants et des acquisitions éventuel-

les, et stratégiques, car les chantiers en cours imposent une compréhension du marché et notamment, une identification de cibles potentielles pour acquérir de nouvelles compétences. En outre, à l'instar d'autres pans de l'économie qui ont déjà franchi cette étape, la succession des fondateurs va créer un appel d'air pour les investisseurs professionnels, afin d'apporter au secteur les ressources financières, humaines et stratégiques nécessaires à leur réorganisation.

Certes, les services informatiques, secteur très concurrentiel, ne semblent pas offrir a priori les conditions habituellement demandées par les acteurs du private equity. Toutefois, la forte croissance attendue du secteur et les gisements de valeurs exploitables via les mutations à venir compensent la faible visibilité à moyen terme des cash flows. Pour jouer pleinement son rôle, le private equity doit toutefois remplir à son tour plusieurs conditions. Les leviers ne doivent pas être trop élevés, afin de sécuriser les montages et de donner aux sociétés les moyens financiers nécessaires à leur développement. Les équipes des fonds d'investissement doivent par ailleurs être spécialisées et composées de vrais professionnels du secteur, afin de fournir un accompagnement réellement adapté à ce métier très technique. C'est à ce prix que le private equity pourra servir de pivot dans la réorganisation de ce secteur plein de promesses. ●



Avant de rejoindre Apax Partners, en 2001, Gilles Rigal était Vice-Président EMEA et Directeur Général de BMC Software, 5<sup>e</sup> éditeur mondial de logiciels. Il a débuté sa carrière en créant une société de logiciels et de services informatiques IGL, revendu ensuite à Thales. Il a occupé le poste de Directeur de Division chez McDonnell Douglas Information Systems, puis dirigé les opérations mondiales de l'éditeur Systar.

## TECHNOLOGIES

### Cartesis cédé à Business Objects

» Business Objects a racheté Cartesis pour 225 millions d'euros de valeur d'entreprise auprès d'Apax Partners et d'un groupe d'investisseurs. Cartesis a mené une stratégie de croissance à la fois interne et externe qui lui a permis d'accélérer son développement international et d'élargir son offre produits pour devenir en 3 ans un des principaux éditeurs de logiciels de Business Performance Management (BPM) dans le monde : une société sur quatre du Fortune Global 100 est cliente de Cartesis. La société a fortement amélioré sa rentabilité en réalisant plus de 60 % de ses revenus dans la vente de licences et de maintenance, contre 35 % auparavant. Forte de 600 collaborateurs et d'un chiffre d'affaires d'environ 100 millions d'euros en 2006, la société s'adosse aujourd'hui au leader mondial des solutions de business intelligence.

### Parkeon : l'émergence d'un leader mondial

» Au-delà d'un bel exemple de LBO appliqué à une entreprise technologique, Parkeon est avant tout l'histoire d'un *carve out* réussi : les fonds Apax ont repris fin 2003 les activités parking et billettique de transports du groupe Schlumberger, en association avec ses dirigeants, pour construire une entreprise solide et performante, devenue leader mondial des horodateurs avec 60 % de parts de marché. Ses effectifs sont passés de 800 à 900 personnes. Son résultat d'exploitation a presque triplé en 4 ans ; son chiffre d'affaires devrait atteindre 150 millions d'euros en 2007. Les fonds Apax ont cédé Parkeon à Barclays Private Equity pour environ 260 millions d'euros et réalisé un multiple de 7,3 fois l'investissement initial, tout en conservant une participation au capital.