

SOMMAIRE

ENTREPRISES

Un nouvel élan pour Faceo

>>> Apax Partners rachète un acteur de référence du Facility Management, un secteur qui profite pleinement de l'essor du marché de l'externalisation des fonctions non stratégiques des entreprises. >>> Page 2

Apax Partners s'associe au fondateur de U10

>>> Après dix acquisitions en six ans, Thierry Lièvre, dirigeant fondateur de U10, a souhaité s'associer à un investisseur professionnel spécialisé dans l'accompagnement des entreprises en croissance.

>>> Page 4

TROIS QUESTIONS A...

Christophe Czajka, Président d'InfoPro Communications

>>> Quelques semaines après son entrée au capital, Apax a permis à InfoPro Communications de réaliser l'acquisition du groupe GISI. Une première opération vers la création d'un acteur paneuropéen majeur dans le secteur de l'information professionnelle.

>>> Page 4

STRATEGIE

Huit raisons de choisir un partenaire expert de la distribution

>>> L'implication historique d'Apax Partners dans la distribution spécialisée et les biens de consommation lui permet d'accompagner des entrepreneurs ambitieux ayant la volonté de bâtir des entreprises de référence dans leur secteur. >>> Page 5

L'ÉVÉNEMENT

GFI Informatique choisit Apax Partners pour accompagner sa transformation

Apax Partners entre au capital de GFI Informatique. Le projet industriel ? Accompagner le développement de la société pour qu'elle devienne un acteur majeur des services informatiques en Europe du Sud, avec un objectif de un milliard d'euros de chiffre d'affaires.

>>> Apax Partners et les principaux dirigeants actionnaires de GFI Informatique s'associent pour constituer un actionnaire significatif détenant 27,8 % du capital de la société. Cette opération clôt une année riche en rebondissements, marquée par l'OPA avortée du japonais Fujitsu sur GFI et un éventuel projet de rapprochement avec Bull. C'est finalement un adossement à Apax Partners qui a été choisi pour accompagner le développement du groupe, presque un an après une première tentative ajournée du fait de l'OPA de Fujitsu. Cette décision n'est pas anodine pour l'avenir de la société : à une logique d'intégration a été préféré un projet industriel de développement autonome et de transformation de la société.

Créée il y a douze ans, cette SSII est en effet à un tournant de sa courte existence. L'enjeu pour elle est tout d'abord managérial. Son fondateur et Président Jacques Tordjman entend associer la transmission en douceur de l'entreprise à un vaste projet stratégique. L'objectif de ce chantier amorcé ces dernières années est ambitieux. Très présente localement via un réseau de 150 agences de proximité, la SSII veut se positionner sur des gros projets, ce qui nécessite une mutualisation des ressources. Des centres de services ont donc été répartis dans plusieurs régions en France, tandis qu'un centre de développement *offshore* a été mis en place au Maroc afin de répondre aux demandes des clients pour optimiser les coûts des gros projets.

Les positions fortes du groupe sur certains métiers à forte valeur ajoutée comme le conseil

ou la monétique vont peu à peu être renforcées via des acquisitions ciblées. La croissance organique associée à ces acquisitions permettra d'atteindre l'objectif du milliard d'euros de chiffre d'affaires d'ici trois à cinq ans, de rehausser sa profitabilité et de la transformer en un groupe leader en Europe du Sud. « Nous sommes ravis de nous associer aux dirigeants actionnaires

de GFI Informatique au sein d'Itefin Participations. Ensemble, nous pourrons accompagner au mieux la société dans ses objectifs ambitieux de croissance et de rentabilité pour les années à venir. Nous participerons activement à la définition de la stratégie et aiderons GFI dans sa politique de croissance externe. »

« Nous participerons activement à la définition de la stratégie et aiderons GFI dans sa politique de croissance externe », explique Gilles Rigal, Directeur Associé d'Apax Partners, qui a été dirigeant dans l'informatique pendant une vingtaine d'années avant de rejoindre Apax. L'entrée d'Apax Partners au capital de GFI Informatique illustre bien l'évolution du secteur dans son ensemble avec des sociétés d'une certaine taille qui recherchent des actionnaires stables susceptibles de les accompagner dans leur projet de croissance sur la durée. ●

Toute l'équipe d'Apax Partners vous souhaite une excellente année 2008 !

Un nouvel élan pour Faceo

Apax Partners rachète un acteur de référence du Facility Management, un secteur qui profite pleinement de l'essor du marché de l'externalisation des fonctions non stratégiques des entreprises. La priorité est désormais à l'enrichissement de la gamme de services et au renforcement à l'international.

» Les fonds gérés par Apax Partners ont racheté le groupe Faceo. Créée par Thales et Alstom, cette joint-venture a été conçue dès l'origine pour loger dans une entité commune les activités complémentaires de gestion de patrimoine immobilier et de services aux occupants (nettoyage, maintenance, gardien-

nage...) des deux entreprises. Une stratégie payante, puisqu'en seulement sept ans, Faceo s'est hissé dans le trio de tête sur le marché du Facility Management en France, avec un chiffre d'affaires de

349 millions d'euros en 2006 et un portefeuille clients d'une grande qualité (AGF, Alcatel, Aeva, France Télécom, General Electric, Nestlé, PSA, Sanofi-Aventis, Siemens...).

La société est loin d'être une inconnue pour Apax Partners. Il y a trois ans, ses actionnaires avaient déjà été approchés une première fois. « Nous avons identifié ce secteur comme clé, la tendance à l'externalisation des fonctions non stratégiques offrant un potentiel de croissance important dans les années à venir, se souvient Monique Cohen, Directeur Associé chez Apax Partners. Or Faceo était le seul acteur dont le tour

de table n'avait pas vocation à rester durablement. » Après avoir déposé une offre ferme auprès de Thales et de Cegelec – qui a hérité cette participation d'Alstom –, Apax Partners peut désormais donner au management les moyens d'accélérer le développement de Faceo. L'objectif ? Renforcer son positionnement face aux deux leaders du marché, Dalkia et Elyo. Respectivement filiales de Veolia Environnement et de Suez, celles-ci commercialisent surtout leurs prestations de Facility Management en accompagnant les offres de leur maison mère, notamment en matière d'énergie. Faceo est désormais le premier acteur indépendant, un pure player dans le domaine du Facility Management au sens large.

Renforcer sa présence au Royaume-Uni et en Allemagne

Concrètement, la priorité est désormais à l'élargissement par croissance externe de la gamme de prestations en matière de maintenance technique, auparavant externalisée auprès de Cegelec. Autre chantier : le développement international. Faceo, qui est déjà présent dans neuf pays, va renforcer sa présence au Royaume-Uni et en Allemagne, tout en complétant son offre de services en Italie et au Benelux, où Faceo se contentait surtout d'accompagner ses clients grands comptes français. Une stratégie ambitieuse qu'Apax compte bien accompagner aux côtés des deux codirigeants, mais aussi de ses cadres et de ses salariés qui seront largement intéressés par la mise en place d'un FCPE. ●

APAX PARTNERS SA

Renforcement des équipes

» Apax Partners accueille trois nouveaux chargés d'affaires

TECHNOLOGIES & TELECOM - Damien de Bettignies (33 ans – diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications et de l'Universidad Politécnica de Madrid, MBA de la Columbia Business School), précédemment chez McKinsey, a également travaillé chez Natixis Private Equity et Ernst & Young Audit.

SERVICES AUX ENTREPRISES & SERVICES FINANCIERS - Julien Gauthier (30 ans – HEC) était auparavant chez Barclays (Leverage Finance) et Lehman Brothers à Londres.

SANTE - Marc Philouze (31 ans – diplômé de l'Ecole Centrale Paris et de la London School of Economics, Mastère de marketing pharmaceutique de Paris XI, MBA de la Harvard Business School) a travaillé chez Pfizer, Gilead Sciences en Californie et Oliver Wyman & Company à Londres.

SERVICES

Séchilienne-Sidec accélère son développement dans le solaire

» Séchilienne-Sidec a signé un contrat de fourniture de panneaux photovoltaïques avec l'américain First Solar pour un volume total de 150 MW sur la période 2007-2012. La société s'était lancée dans le solaire en 2006 avec l'acquisition des sociétés SCE et Plexus à La Réunion. Séchilienne-Sidec, qui a annoncé à cette occasion un doublement de ses objectifs de production d'électricité solaire, renforce ainsi son leadership français dans les énergies renouvelables.

SANTE

Capio devient incontournable dans les analyses médicales

» Le suédois Capio, un des leaders de l'hospitalisation privée en Europe, a racheté la société genevoise de laboratoires médicaux Unilabs qu'il va rapprocher de sa division diagnostic pour créer un acteur paneuropéen incontournable du secteur des laboratoires d'analyses, avec un chiffre d'affaires combiné de 510 millions de francs suisses et 2 800 employés répartis sur plus de 100 sites en Europe. Le groupe Capio, participation commune d'Apax Partners SA et Apax Partners Worldwide et de Nordic Capital, opérera désormais sous deux noms : Capio Diagnostics et Capio Hospitals.

Plusieurs nouvelles cliniques pour Vedic

» L'opérateur français de cliniques privées Vedic a repris coup sur coup la Polyclinique de l'Atlantique, première maternité de France basée à Saint-Herblain, la Polyclinique de Poitiers et la Clinique du Colombier à Limoges. Ces acquisitions confortent le développement du groupe, qui a triplé de taille en deux ans, avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 220 millions d'euros proforma en 2007 (130 millions d'euros proforma en 2006) et 2 400 lits répartis sur 17 établissements.

Alma Consulting Group a été cédé fin 2007 au terme d'un partenariat fructueux de deux ans

L'activité du leader européen du conseil opérationnel en optimisation de charges a bondi de 60 % depuis 2005. Un développement reposant sur l'expansion du modèle à l'étranger et l'intégration d'activités complémentaires.

» Apax Partners a cédé sa participation dans Alma Consulting Group à Candover à l'issue d'une collaboration étroite avec le management. En 2005, la priorité a tout d'abord été la déclinaison à l'international d'un modèle original :

« Nous avons accompagné Marc Eisenberg et son équipe dans une période où la société a connu une croissance exceptionnelle à la fois organique et par acquisitions. »

la réduction des dépenses fiscales, sociales ou encore fonctionnelles... rémunérée en fonction des économies réalisées. De nouveaux bureaux ont été ouverts en Espagne et en Pologne, tandis qu'une équipe britannique a été intégrée au réseau international du groupe. Ces deux années ont aussi été très animées sur le front de la croissance externe, afin d'élargir l'étendue des expertises. Après le rachat des spécialistes de la gestion des risques Andéléa Consulting et IRH, Alma Consulting Group a, coup sur coup, acquis Winter & Associés, un actuaire en conseil en protection sociale réalisant 11 millions d'euros de prestations, et Cegape, expert parisien en gestion de l'assurance chômage. A la fois éditeur de logiciels et agence de conseil, ce dernier a ajouté 4 millions

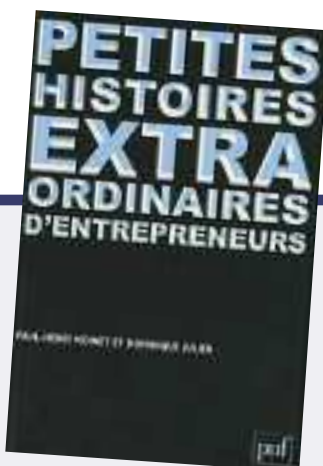
d'euros de revenus au groupe. Sans oublier Saving Point, société israélienne spécialisée en réduction de coûts acquise la même année. Apax Partners a été un actionnaire particulièrement actif. « Nous avons accompagné Marc Eisenberg et son équipe pendant une période où la société a connu une croissance exceptionnelle à la fois organique et par acquisitions », explique Monique Cohen, Directeur Associé chez Apax Partners. De fait, le chiffre d'affaires du groupe marque une hausse de 60 % entre 2005 et 2007, atteignant 180 millions d'euros avec un effectif supérieur à 1 000 personnes.

Le déploiement de l'offre de services à destination des collectivités locales

Le développement d'Alma Consulting devrait se poursuivre en privilégiant l'expansion géographique (en particulier au Canada) et le déploiement de l'offre de services à destination des collectivités locales. Des perspectives dont les salariés du groupe devraient continuer à bénéficier, puisqu'ils resteront largement associés aux performances de la société comme ils l'ont été dans le précédent LBO. ●

Petites histoires extraordinaires d'entrepreneurs

» « Aigle ou la nature sera mon empire », « Alain Afflelou ou l'entrepreneur qui a toujours vu plus loin que le bout de son nez », « Arkadin ou le serial entrepreneur », « Nicox ou l'homme qui traquait les nouvelles molécules » : retrouvez 4 histoires d'entrepreneurs accompagnés par Apax dans ce livre édité en partenariat avec l'AFIC.



TELECOM

Naissance de Vizada

» Successivement acquises par Apax Partners entre 2006 et 2007, les sociétés France Telecom Mobile Satellite Communications (FTMSC) et Telenor Satellite Services (TSS) ont été fusionnées pour créer Vizada, désormais un des premiers fournisseurs de communications par satellite dans le monde avec un chiffre d'affaires proche de 600 millions de dollars.

DISTRIBUTION

RueDuCommerce révolutionne l'e-commerce

» RueDuCommerce a ouvert sa galerie marchande, un positionnement inédit en France qui utilise la puissance marketing et l'audience du site pour vendre aux internautes des milliers de produits de grande consommation provenant de sites marchands partenaires.

TECHNOLOGIES

Cession de titres Cegid

» Dans le cadre du partenariat industriel entre Cegid et Groupama et de l'entrée de Groupama au capital de Cegid, les fonds gérés par Apax Partners ont cédé 1/5^e de leur participation et restent actionnaires à hauteur de 13 % de l'éditeur de logiciels de gestion.

SANTE

Hybrigenics s'introduit en bourse

» La société biopharmaceutique Hybrigenics a réussi son introduction en bourse. Son objectif est de lever 30 millions d'euros environ (après l'exercice de BSA dans les 18 mois) pour financer le développement en phase II de son traitement contre le cancer. Hybrigenics affichait une capitalisation boursière de 75 millions d'euros le 21 décembre 2007, jour de sa cotation sur Alternext.

Apax Partners s'associe au fondateur de U10

Après dix acquisitions en six ans, Thierry Lièvre – dirigeant fondateur de U10 – a souhaité s'associer à un investisseur professionnel spécialisé dans l'accompagnement des entreprises en croissance.

»» Apax Partners est entré au capital du holding de contrôle du groupe U10 aux côtés de Thierry Lièvre, son dirigeant fondateur qui reste majoritaire avec 50,1 % du capital. Cette opération intervient à un moment charnière de l'histoire de la société. En un peu plus d'une dizaine d'années, ce self-made-man de 39 ans a en effet construit un prestataire capable de fournir aux grandes enseignes de distribution des lignes de produits complètes sous la forme de rayons clés en main. Dix ans qui auront suffi pour enrichir l'offre de services à valeur ajoutée, qui s'étend de la création des produits et des gammes à la conception des rayons à leur animation en magasin. Dix ans pour créer un marché dont la société est aujourd'hui la référence avec un modèle économique très intégré et la gamme de prestations la plus complète. Un développement à marche forcée en grande partie dû à une stratégie de croissance externe particulièrement dynamique : dix acquisitions en six ans ! Mais un rythme difficile à tenir quand on est seul aux commandes.

Contribuer à l'évolution des métiers et des structures du groupe

Aussi, Thierry Lièvre a-t-il éprouvé le besoin de s'adosser à un investisseur professionnel : un partenaire ayant à la fois l'obsession de la croissance et l'expertise suffisante de la distribution spécialisée pour partager ses visions à moyen terme, identifier de nouvelles opportunités de développement et, d'une façon générale, contribuer à l'évolution des métiers et des structures du groupe.

Car le développement d'U10, dont le chiffre d'affaires a bondi de 40 % en 2006 et devrait avoisiner 220 millions d'euros en 2007, est loin

d'être achevé. Rodé en France, le modèle d'U10 doit désormais être dupliqué à l'étranger, notamment en s'appuyant sur le savoir-faire des équipes de la plate-forme chinoise acquise en 2006. De plus, si elles seront à l'avenir moins nombreuses et moins systématiques, des acquisitions ciblées sont encore à l'ordre du jour pour doter l'entreprise de savoir-faire nouveaux ou complémentaires. Enfin, priorité sera donnée au développement des synergies entre les différentes sociétés au fil des ans afin de consolider la croissance organique du groupe.

Minoritaire dans le holding de contrôle d'U10, société cotée sur Euronext Paris, Apax Partners a un rôle important à jouer dans cette stratégie : « *Bien sûr, notre entrée dans le groupe a permis à Thierry Lièvre de récolter une partie des fruits du travail accompli jusqu'à aujourd'hui. Mais le plus important à ses yeux est de ne plus être seul et d'avoir un partenaire expérimenté pour assumer les grandes décisions et le financement de la croissance externe du groupe* », explique Jean-Louis Rambaud, Directeur Associé d'Apax Partners. De quoi renforcer la confiance et donner de nouvelles perspectives à l'entrepreneur pour développer son groupe. ●

« Le plus important est de ne plus être seul et d'avoir un partenaire expérimenté pour assumer les grandes décisions et le financement de la croissance externe du groupe. »

Christophe Czajka
président d'InfoPro Communications



Christophe Czajka a créé en 2001 InfoPro Communications holding du groupe d'information professionnelle ETAI. Il était auparavant Directeur général de Bertelsmann Springer

»» Quel est l'intérêt d'un adossement à Apax Partners, devenu l'été dernier l'actionnaire majoritaire d'InfoPro ?

Le principal avantage de cet adossement est la compréhension forte qu'a Apax Partners de l'information professionnelle, y ayant déjà réalisé plusieurs opérations majeures. Par ailleurs, nous partageons avec son équipe une même vision stratégique à moyen terme, tournée vers la croissance organique et la création par *build-up* d'un acteur majeur et paneuropéen dans le secteur de l'information professionnelle. Apax nous a déjà permis de réaliser l'acquisition du groupe d'information professionnelle GISI.

»» En quoi ce rachat, via votre filiale ETAI, est stratégique ?

GISI est tout d'abord une collection de marques fortes, comme *l'Usine nouvelle*, *LSA* ou encore *L'Argus de l'assurance*. Celles-ci ont un très fort potentiel de développement plurimédia, notamment en matière de production électronique. Nous allons exploiter ce potentiel, comme nous l'avons fait avec succès avec ETAI, dont la production électronique – inexistante il y a cinq ans – représente aujourd'hui 40 % de l'activité. Ce portefeuille de marques va nous renforcer dans les segments de l'industrie et du commerce, où nous disposons déjà de positions fortes. Et dans un métier où la taille compte beaucoup, cette opération nous fait changer d'échelle : nous allons passer de 70 à 120 millions d'euros de chiffre d'affaires.

»» Quelles sont vos perspectives de développement à moyen terme ?

Notre secteur d'activité recèle de nombreuses opportunités. Nous continuons de regarder des dossiers de rachats ciblés, que ce soit à l'international ou pour nous renforcer dans un de nos cinq segments clés (industrie, commerce, automobile et, depuis le rachat de GISI, communication et assurance). Nous maintenons aussi un rythme élevé de croissance interne, en valorisant nos marques en portefeuille par le lancement continu de nouveaux produits. ●

APAX PARTNERS WORLDWIDE LLP

Des investissements sur tous les continents

»» En Europe, Apax Partners a cédé **Global Refund** et **Healthcare at Home**. Le groupe a par ailleurs repris le distributeur américain de génériques **Qualitest & Vintage Pharmaceuticals**, et la chaîne de cliniques **Apollo Hospitals Enterprise** en Inde. Il a également pris une participation minoritaire dans le fabricant canadien d'écrans interactifs **Smart Technologies** et vient de racheter avec **le Guardian** pour 1 milliard de livres la presse professionnelle et les salons du groupe de presse britannique **Emap**.

STRATEGIE

Huit raisons de choisir un partenaire expert de la distribution spécialisée et des biens de consommation

L'implication historique d'Apax Partners dans la distribution spécialisée et les biens de consommation lui permet d'accompagner des entrepreneurs ambitieux ayant la volonté de bâtir des entreprises de référence dans leur secteur.

>>> Expertise sectorielle

Chaque secteur d'activité répond à des règles, à des exigences et à une réalité économique singulières. La distribution spécialisée ne fait pas exception. En plus de trente ans, l'équipe dédiée d'Apax Partners s'est forgé une expérience reconnue qui lui permet d'accompagner ses partenaires dans ce secteur.

« Après une étape de plus de dix ans à la tête de mon entreprise, je recherchais avant tout un interlocuteur dont la réelle connaissance de mon secteur d'activité et de ses enjeux puisse m'apporter une vision complémentaire et avec lequel je pourrais échanger et confronter des idées pour prendre les bonnes décisions », confirme **Thierry Lièvre**, dirigeant fondateur du groupe **U10**.



L'objectif est alors de privilégier le multiple de l'investissement.

Lorsqu'Apax Partners a pris une participation minoritaire dans **Royer**, numéro un français du négoce et de la gestion de marques de chaussures, le groupe venait de franchir une étape clé de son développement en rachetant Kickers. Apax Partners s'est alors engagé à rester au capital un minimum de cinq ans. « Compte tenu du changement de notre modèle économique et des réorganisations ambitieuses à mettre en place, un engagement contractuel long était un élément clé dans le choix de notre partenaire financier », commente **Jacques Royer**, Président-Directeur général du groupe éponyme.

>>> Prise de risque

La philosophie d'Apax est de financer des entrepreneurs pour accélérer la croissance de leur entreprise. Bien souvent, ce changement de dimension s'accompagne d'une prise de risque réfléchi mais réelle. L'actionnaire doit la mesurer, la décider et l'assumer financièrement.

Quand Shop 8 a racheté **Sephora**, alors quatre fois plus gros, disposant d'emplacements de premier plan mais tout juste à l'équilibre de rentabilité, cette enseigne régionale avait un concept rodé et pertinent. L'opération comportait des risques d'exécution importants : un an et demi a été nécessaire pour intégrer et fusionner l'ensemble. « Apax Partners nous a soutenus, en apportant à la fois le confort dans la prise de décision, le financement et la crédibilité nécessaires pour obtenir à la fois les crédits bancaires et l'accord du vendeur sur l'opération. Nous n'aurions jamais pu passer aussi vite un cap aussi important si notre actionnaire n'avait pas pris le risque avec nous », rappelle **Dominique Mandonnaud**, ex-dirigeant de Sephora. Apax Partners a également aidé **Alain Afflelou** à racheter les magasins de Carrefour Optique en France et en Espagne en 2003. « Mon actionnaire m'a convaincu de faire cette opération qui paraissait à l'époque très coûteuse et qui a été au final très créatrice de valeur pour l'entreprise », explique **Alain Afflelou**, dirigeant fondateur de la principale franchise de produits d'optique en Europe.

>>> Partage d'un projet stratégique

Une entreprise se développe bien lorsque toutes les énergies sont orientées dans la même direction. En particulier, lorsque le management partage avec ses actionnaires un même projet stratégique, une même vision à long terme.

Avec l'arrivée d'Apax Partners, **Aigle** a entrepris un revirement complet de sa stratégie et un repositionnement : faire d'un fabricant de bottes caoutchouc une marque mondiale de l'outdoor soutenue par un réseau de distribution sélectif international. « Compte tenu des mutations en cours dans le secteur, l'ancien modèle économique d'Aigle n'était plus tenable. Le projet stratégique sur lequel nous nous sommes accordés avec Apax Partners nous a permis de lancer rapidement et efficacement les chantiers nécessaires », rappelle **Yves Mouriès**, Président-Directeur général d'Aigle.

>>> Engagement sur le long terme

Pour parvenir à mener à bien un projet stratégique ambitieux, un engagement de l'actionnaire sur la durée est indispensable. Certains investissements d'Apax Partners parmi les meilleurs ont atteint voire dépassé six années. Plus que le TRI à court terme,

ALAINAFFLELOU

>>> Proximité avec le dirigeant

La mise en place d'une relation de confiance et de respect réciproque entre un management et son actionnaire de référence facilite la prise de décisions stratégiques, tout en maintenant un climat propice à une bonne gestion et la création de valeur *in fine*.

Actionnaire du holding *Season*, qui regroupe les enseignes **Heytens** et **Mondial Tissus**, Apax Partners a sélectionné l'un des trois membres du directoire pour prendre les rênes de l'entreprise lors de son rachat en LBO. Entrepreneur et expert du secteur, ce dernier a dès lors profité d'une relation de proximité avec son actionnaire. « *Le tandem formé dès le début avec Apax Partners me permet de travailler sans arrière-pensée et en toute transparence, dans le respect de la feuille de route que nous nous sommes fixée au départ d'un commun accord* », reconnaît **Didier Jacquard**, Président de *Season*.

>>> Esprit d'entrepreneur

Pour accompagner efficacement les managers d'entreprises, les actionnaires doivent partager avec eux la même passion du développement, la même obsession de la croissance. Pour cela, ils doivent eux aussi être dotés d'un esprit d'entrepreneur plutôt que d'un profil de financier pur.

Entré dans un premier temps comme actionnaire minoritaire d'**Histoire d'Or**, Apax Partners en est rapidement devenu l'actionnaire majoritaire, et est resté huit ans à son capital. Une longue période mise à profit pour aider les dirigeants à générer une importante création de valeur. « *Apax Partners a su nous stimuler, libérer les énergies et susciter sans relâche les initiatives de notre part tout en nous apportant son excellente connaissance du retail* », affirme **Eric Belmonte**, Président-Directeur général d'*Histoire d'Or*.

>>> Bonne répartition des rôles

Actionnaires et dirigeants sont complémentaires. Pas de confusion entre les rôles de chacun : au dirigeant incombe la gestion au jour le jour, le management des hommes, et les décisions opérationnelles. Aux actionnaires de définir la stratégie d'entreprise et de développement, de contribuer au débat, d'apporter la contradiction de manière positive et, le cas échéant, de mettre en place les financements des opérations de croissance externe.

« *Apax Partners s'est fortement impliqué dans la réflexion stratégique et dans toutes les grandes décisions structurantes pour la société sans jamais interférer dans nos affaires quotidiennes* », rappellent **Bertrand Gaillochet** et **Philippe Bonny**, les deux codirigeants d'*Hubert*. Dès le début, les managers d'*Hubert* entrés dans la société au moment de l'investissement d'Apax ont créé avec leur actionnaire une alchimie basée sur le respect des rôles de chacun qui a été récompensée fin 2005 par Investissement & Valeurs, un cercle de réflexion fondé par Ernst & Young et l'AFIC.

>>> Accompagner les changements de stratégie

La rapidité des évolutions technologiques et concurrentielles que connaît la distribution spécialisée amène les acteurs du secteur à souvent redéfinir leurs modèles économiques. Dans ce contexte, l'implication de l'actionnaire est un levier particulièrement utile aux managers, souvent accaparés par la gestion de leur entreprise au quotidien.

Face à l'exacerbation de la concurrence et à la pression sur les marges des acteurs du secteur, Apax Partners a sensibilisé puis accompagné les dirigeants du distributeur en ligne **RueDuCommerce** dans le changement de son modèle économique, désormais celui d'un média internet spécialisé dans le e-commerce. « *Présent dès le départ dans notre capital, Apax Partners nous a aidés à réagir face à l'évolution de notre environnement économique en s'impliquant activement à la redéfinition complète de notre stratégie* », explique **Gauthier Picquart**, Président-Directeur général de *RueDuCommerce*. ●

