

**DEVENIR
ADMINISTRATEUR,
YES YOU CAN**

**REPRENDRE
UNE ENTREPRISE:
L'UTILITÉ DU RÉSEAU!**

**COMMENT RECRUTER
VOTRE STAGIAIRE HEC?**

CLÉMENTINE PIAZZA (H.08), UNIBAIL-RODAMCO
LA PLUS JEUNE DIRECTRICE MARKETING DU CAC 40

UNE CARRIÈRE AU PAS DE COURSE

ALAIN RAUSCHER (H.84), CEO D'ANTIN INFRASTRUCTURE PARTNERS

QUE FAIRE AVEC DEUX MILLIARDS ?

Après avoir levé 1,1 milliard d'euros en 2008, au cœur de la crise financière, le fonds de capital-investissement Antin Infrastructure Partners réédite l'exploit en 2014 : 2 milliards d'euros collectés en dix mois, auprès de soixante investisseurs. Aux manettes son fondateur, Alain Rauscher (H.84), ancien responsable de l'activité énergie de BNP Paribas, aujourd'hui à la tête du plus grand fonds européen de Private Equity spécialisé dans les infrastructures.

HEC En 2007, vous avez créé le fonds de capital-investissement (*Private Equity*) Antin Infrastructure Partners : pourquoi avoir quitté votre position de banquier d'affaires chez BNP Paribas pour tenter l'aventure entrepreneuriale ?

Alain Rauscher Après avoir fait mes classes à Londres puis à New York, à une époque où une grande partie des banques et des grandes entreprises françaises étaient nationalisées, je suis revenu en France. J'ai ensuite dirigé pendant douze ans l'activité Oil and Gas dans le département Corporate Finance jusqu'en 2006. À cette date, j'ai démissionné de mes fonctions chez BNP Paribas et préparé le business plan d'un fonds spécialisé dans les infrastructures pendant six mois. Ce plan a été validé par le Comex du groupe début 2007. Le soutien initial de BNP Paribas en tant que sponsor, prêt à investir 300 M€ en échange d'un intéressement à la performance (*Carried Interest*), et ce malgré la crise financière, a été la clef de la réussite du projet. Je le souligne, ainsi que ma gratitude envers BNP Paribas.

HEC Quel est le périmètre d'activité d'un fonds de Private Equity dédié aux infrastructures comme le vôtre ?

A. R. En termes de secteurs d'activité, il s'agit d'infrastructures relatives aux transports (autoroutes, ports, aéroports, ferroviaires, maritimes, parkings), à l'énergie (stockage pétrolier et gazier, pipelines, énergies nouvelles renouvelables, génération d'électricité) et aux télécoms (tours des opérateurs, fibre optique, câble). Dans ces

secteurs, Antin Infrastructure Partners recherche en priorité des actifs essentiels à la communauté, décorrélés de la conjoncture et des cycles économiques, et qui bénéficient de barrières fortes à l'entrée (comme les concessions d'autoroutes). Des placements qui génèrent des cash-flows significatifs, permettant aux investisseurs d'avoir une belle rentabilité et de recevoir un dividende annuel de l'ordre de 5% des fonds investis. Un investisseur qui souhaite intervenir sur de tels marchés a le choix entre deux types de stratégie : des fonds à très long terme (vingt à vingt-cinq ans, voire plus) et des fonds de type Private Equity, à dix ans. Cette forme de visibilité avec un horizon raisonnable sur l'échéance de rentabilité est, selon nous, la meilleure manière pour nos investisseurs de s'assurer qu'Antin a fait les bons choix.

HEC Avec 2 milliards d'euros levés en juin 2014, après 1,1 milliard d'euros levés en 2008, vous êtes leader européen. Quelle a été votre stratégie de collecte ?

A. R. Pour la première levée de fonds, nous souhaitions attirer un profil d'investisseurs pérennes, à même d'investir ensuite dans des fonds ultérieurs. Quand on lève un premier fonds, on lève d'abord "près de chez soi" : outre les 300 millions d'euros de BNP Paribas, nous sommes allés frapper à la porte d'investisseurs institutionnels, en France et en Europe (Allemagne, Suisse, Scandinavie, Royaume-Uni, etc.). Il a fallu prendre notre bâton de pèlerin pour aller expliquer aux investisseurs potentiels qui nous étions, quels actifs nous recherchions. Mais nous sommes allés rencontrer des investisseurs dans le

600 millions d'euros

(sur les 2 Md€ levés en juin 2014) ont déjà été investis dans deux sociétés : CATS, un pipeline permettant d'acheminer du gaz de la mer du Nord vers leur unité de processing située en Angleterre, et Roadchef, un des trois opérateurs d'aires d'autoroutes en Angleterre.

Les HEC chez Antin : de gauche à droite, en haut, Sébastien Lecaudey (E.06), Partner, Investor Relations ; Hamza Fassi-Fehri (H.08), Associate ; Dovaldas Buzinskas (H.10), Associate ; en bas, Guillaume Friedel (H.06), Investment Director ; Alain Rauscher (H.84), CEO d'Antin Infrastructure Partners.



monde entier: Australie, Nouvelle-Zélande, Japon, Corée du Sud, Chine, Amérique du Nord... Nous sommes allés jusqu'au fin fond du Kansas et du Grand Nord canadien, à la rencontre de fonds de pension! Une débauche d'énergie qui a abouti à lever 1,1 Md€, un tour de force à l'époque! Le défi du deuxième fonds a été de rééquilibrer la base d'investisseurs en levant des fonds auprès d'institutionnels britanniques, australiens, américains et européens hors la France.

HEC En quoi est-ce original d'optimiser plutôt des installations existantes?

A.R. Je ne sais pas si nous sommes originaux, mais Antin a une approche de type Private Equity, à forte valeur ajoutée, avec pour contrainte de payer un dividende dès la première année. Notre stratégie consiste donc à investir dans des actifs existants et à les faire croître. À titre d'exemple, le premier investissement d'Antin a été Porterbrook, une compagnie ferroviaire britannique propriétaire d'environ 30% des trains qui circulent au Royaume-Uni, et qui sont loués en leasing à une vingtaine d'opérateurs, avec un loyer garanti par l'État. Antin a financé la rénovation d'une partie de la flotte devenue obsolète, fait fabriquer de nouveaux wagons, etc. De même, Antin a investi dans Pisto, l'un des deux terminaux pétroliers en France. L'entreprise exploite le terminal pétrolier du Havre et le principal réseau logistique pétrolier de la région parisienne. Là encore, Antin a soutenu les propositions d'investissement du management.

HEC Malgré la crise ambiante qui règne en Europe, l'activité de financement de grandes infrastructures européennes se porte bien: comment l'expliquer?

A.R. Ce n'est malheureusement pas un signe de reprise. Aujourd'hui, si beaucoup d'argent est mobilisé pour financer des infrastructures en Europe, c'est tout simplement parce que les gouvernements sont impécunieux et qu'ils ont découvert qu'ils pouvaient confier cette mission à des fonds privés comme Antin, notamment. Ce qui n'empêche pas les tentations d'interventionnisme politique...

HEC Vous insistez sur l'identité européenne d'Antin Infrastructure Partners.

En quoi est-ce important pour vous?

A.R. Vous l'avez compris, Antin regroupe des investisseurs du monde entier, mais ce qui compte aussi, c'est l'identité des équipes (pas moins de dix-huit nationalités différentes), un siège basé dès l'origine à Paris (avec un bureau ouvert depuis à Londres), et des investissements ciblés géographiquement en Europe. Nous souhaitons pouvoir nous rendre en quelques heures seulement sur place pour étudier un dossier, rencontrer le management ou participer à un conseil de surveillance, et ainsi ne pas

ALAIN RAUSCHER (H.84)

PARCOURS : 1982-1983 Diplômé de l'École Normale Supérieure, Institut d'Études Politiques. **1984** Diplômé de HEC Paris. **1984-1987** Conseil en stratégie chez Bain & Co (Londres). **1987-1990** Banquier d'affaires chez Lehman Brothers (Londres, New York). **1990-1994** Lazard Frères. **1994-2006** BNP Paribas. **Depuis janvier 2007** Fondateur et président d'Antin Infrastructure Partners.

perdre inutilement de temps et d'énergie dans les avions et les décalages horaires. L'Europe est pour nous l'espace pertinent.

HEC Quels sont vos projets: une troisième levée de fonds pour investir dans de nouveaux secteurs d'activité en Europe?

A.R. C'est trop tôt pour en parler, mais si notre deuxième fonds est investi avec succès, nous chercherons à en lever un troisième qui reposera sur la même stratégie.

HEC On dénombre pas moins de cinq diplômés HEC parmi les collaborateurs d'Antin sur un effectif total de trente-cinq personnes. Est-ce votre manière d'exprimer votre attachement à l'École?

A.R. Certainement, même si je suis pour la diversité au sein de nos équipes. Je suis convaincu des méfaits de l'entropie – un système fermé perd une partie de son énergie, il faut des éléments neufs venus d'horizons différents pour que se crée une dynamique. L'École forme des individus remarquables parfaitement prêts à affronter le monde du travail. Un regret cependant: même si Antin figure parmi les sociétés de gestion comptant le plus de femmes, il nous faudra à l'avenir veiller à recruter aussi des diplômées HEC! ●