



Fonds d'investissement et banques d'affaires attendaient de ces « perles rares » qu'elles leur ouvrent des portes. Aujourd'hui, priorité est donnée aux profils « hands-on ».

## Senior advisors : une nouvelle dimension

**F**onds de private equity et banques d'affaires n'en finissent pas de rivaliser pour s'attirer les faveurs de senior advisors. Les dernières nominations qui ont eu cours viennent encore le démontrer. Ces mois passés, Advent International s'est entouré de l'ancien P-dg de Gaz de France et dg de GDF Suez, **Jean-François Cirelli** (lire, p. 21), quand Ardian s'est offert les services de l'ancien patron de la CCI Paris-Ile-de-France, **Pierre-Antoine Gailly**, pour son activité de fonds directs. Côté M & A, N+1 a poursuivi l'alliance engagée du temps de Goetzpartners avec **Alain Cayzac**, ex-patron du PSG et fer de lance d'Euro RSGC (p. 22). Et Mes-

sier Maris & Associés a accueilli, à bras ouverts, l'ancien président d'Hachette Filipacchi, **Gérald de Roquemaurel** (p. 23). Le phénomène ne date pas d'hier.

### Le temps des « porte-étendards »

Mais les raisons qui poussent ces acteurs à s'entourer de senior advisors ont assez vivement évolué au fil des décennies. « En France, la genèse de ces nominations remonte à il y a presque trente ans : plusieurs banques d'affaires internationales ont alors commencé à "recruter" des personnalités éminentes du milieu tricolore des affaires pour ce type de fonction, explique **Diane Segalen**, fonda-



**DIANE SEGALEN**  
SEGALEN ASSOCIÉS

trice de Segalen+associés. Pour elles, en quelque sorte, l'idée était de pouvoir gagner en notoriété, en visibilité, voire en crédibilité, pour s'imposer sur une place de Paris qui les regardait parfois avec distance. » L'exemple le plus significatif est à chercher du côté de Goldman Sachs. En 1989, la banque américaine désigne comme senior advisor **Jacques Mayoux**, qui avait dirigé la Société Générale de 1982 à 1986, après avoir été aux commandes du sidérurgiste Sacilor-Sollac. Cet inspecteur des finances a la réputation d'avoir fortement contribué à la structuration des activités de la firme dans l'Hexagone. La réussite de Jacques Mayoux a peut-être incité les grandes maisons anglo-saxonnes à se tourner vers des profils de senior advisors véhiculant un tel parfum très « french establishment ». A l'instar de Citigroup, qui a nommé en 2000 comme senior corporate advisor **Emmanuel Rodocanachi**, ancien de Bercy qui a aussi piloté le Crédit National et Natexis. D'autres banques pousseront même la logique à la fin des années 1990 jusqu'à faire appel à des personnalités de cette trempe pour présider leur activité en France, comme **Philippe Villin** (ancien dg du *Figaro*) chez Lehman Brothers, **Philippe Lagayette** (ex-dg de la CDC) chez JP Morgan et **Christian Blanc** (ex-Air France) chez Merrill Lynch. Quelques fonds de private equity américains leur emboîteront le pas, un peu plus tard. En 2003, TPG Capital s'est, par exemple, tourné vers **Bernard Attali**, qui a lui aussi, entre autres, été à la tête d'Air France, de 1988 à 1993. En 2009, la nomination de **Gérard Herrera** – qui officiait depuis deux ans comme secrétaire général du ministère des Affaires étrangères – comme conseiller de Blackstone avait certainement pour but d'envoyer un signal fort au marché. Ce diplomate sera même nommé président pour la France, au sein de la même maison, trois ans plus tard. On peut imaginer que le recrutement de l'ex-Pdg de Carrefour, **Daniel Bernard**, comme senior advisor de TowerBrook CP ait aussi été motivé par la volonté de l'investisseur de « frapper un grand coup » en France. « D'une certaine manière, certains fonds français qui cherchent à s'étendre vers l'étranger ont aussi tendance à opter pour cette logique de senior advisors "porte-drapeaux" afin de s'ouvrir à certains territoires », remarque Muriel Moreau, partner chez Heidrick & Struggles. C'est cette voie qu'a notamment choisie Astorg Partners, en pleine expansion européenne, pour mettre un pied sur les marchés allemand, suisse et néerlandais.

### Origination, négociation, transformation

Mais ces mouvements de personnalités très visibles ne sauraient occulter le fait que, depuis des années, banques et fonds recourent beaucoup plus à des senior advisors pour étoffer leurs expériences sectorielles opérationnelles. On est donc loin de raisonnements purement liés à des gains de

visibilité. Il s'agit de s'entourer de profils capables de livrer une aide non négligeable dans l'origination ou les négociations d'un deal. Mais aussi, dans le private equity, de bénéficier de précieux conseils pour favoriser la transformation des sociétés du portefeuille. « C'est une tendance qui s'est évidemment accélérée depuis l'éclatement de la crise de 2008-2009, note **Diane Segalen**. Pour les fonds, le senior advisor est vu comme un atout pour se différencier avec une vision industrielle, dans la création de valeur. Recourir à un entrepreneur – a fortiori à succès – est par ailleurs très utile pour faire passer des messages aux dirigeants des participations. » Si TowerBrook a fait appel à **Daniel Bernard**, c'était aussi pour bénéficier de son vécu dans la distribution : le financier l'a intronisé comme président du conseil d'administration de Kaporal, en 2013. Les exemples ne manquent pas chez les fonds mid-cap tricolore. Comme chez 21 Centrale Partners, qui s'est entouré de personnalités telles que **François Gri** (qui a présidé IBM France puis travaillé comme dg de Pierre & Vacances), **Agnès Touraine** (ex-Vivendi et Hachette), **Didier Quillot** (ex-Itineris et Lagardère Active) ou **Michel Léonard** (ancien président du directoire de Lactalis de 2003 à 2009). Tous ont été invités dans son conseil de surveillance. Sagard a, quant à lui, créé un « conseil industriel » où il a convié **Gérard Buffière** (Schlumberger, Imerys), **Daniel Caille** (Vivalto Santé), **Olivier Legrain** (Materis), etc. Difficile d'être exhaustif, lorsqu'il s'agit de citer les dirigeants d'expérience qui épaulent les fonds.

### Co-investissements à la clé

Il n'empêche, un entrepreneur ou un dirigeant à succès ne fait pas toujours un « bon senior advisor », que ce soit pour une banque d'affaires ou pour un GP. Il faut aussi que l'alchimie se crée avec ces personnalités. « Dans le private equity, il n'est pas donné à n'importe quel profil de travailler avec des équipes d'investissement exigeantes en termes de réactivité, explique Muriel Moreau. Par ailleurs, être senior advisor, c'est d'abord savoir adopter une démarche commerciale, par exemple pour intervenir dans l'origination de dossiers. Ce qui ne va pas forcément de soi lorsque l'on a été à la tête d'une entreprise, où ce sont plus les individus qui viennent vers vous que l'inverse. » Pour s'assurer que les intérêts sont bien alignés entre eux et ces conseillers, de plus en plus de fonds demanderaient à ces derniers d'investir personnellement au capital de certaines sociétés de leur portefeuille. Difficile d'établir combien de néo-senior advisors sont déçus par la fonction. A l'inverse, certains semblent s'épanouir au point de jouer ce rôle pour plusieurs structures à la fois, comme **Gérard Hauser** (ancien patron de Nexans) chez CVC Capital Partners mais aussi chez Sagard. Ou encore **Olivier Doucet** chez Trilantic Capital Partners et Natixis Partners (où l'ex-Close Brothers fait partie de l'advisory board). // XAVIER DEMARLE