

Alain Rauscher, Président Directeur Général d'Antin Infrastructure Partners

Entrepreneur



Il est en train de réussir. Le monde du non coté français ne s'en est peut-être pas encore rendu compte mais avec Antin Infrastructure Partners, Alain Rauscher a déjà bâti en l'espace de quelques années l'un des plus grands fonds d'investissement européens dédiés aux infrastructures. A ce stade, le fonds n'a pas encore réalisé de sortie. Mais les performances dégagées par les 9 actifs investis sont déjà suffisamment élevées pour que son véhicule de seconde génération, Antin Infrastructure Partners II, soit en passe de réunir 2 Mds €, 4 ans après les 1,1 Md € atteint par le 1er véhicule en pleine crise financière. 85% de re-up, une base de 70 investisseurs : Antin Infrastructure Partners est en route pour s'imposer comme le 1er fonds européen d'infrastructure et, déjà, le 7ème mondial.

Tout commence en 2006, au moment où Alain Rauscher est sur le point de quitter la banque d'affaires de BNP Paribas. Il y dirige le département Pétrole, Gaz et Mines depuis 12 ans, mais souhaite quitter le "confort" du monde corporate, après des expériences successives chez Bain & Company, Lazard et Lehman Brothers, pour rejoindre un grand fonds de private equity. La grande aventure de l'entrepreneuriat le démange. C'est alors que la direction générale de la banque de la rue d'Antin propose à cet Energy banker de lancer un fonds dédié aux infrastructures, dont BNP Paribas et Cardif Assurances seraient les sponsors. A Alain Rauscher l'essentiel des risques mais aussi, une nouvelle indépendance. "Les dirigeants de la banque ont compris que j'adorais l'idée de créer ma propre structure et d'entreprendre. Le projet était très séduisant, mais il fallait d'abord les convaincre de soutenir le projet tout en nous laissant la liberté de gestion afin d'éviter tout conflit d'intérêts", raconte Alain Rauscher. Les deux parties se mettent alors d'accord sur quelques règles de base : des décisions d'investissement entièrement dévolues à Antin Infrastructure Partners, pas d'échanges d'informations avec la banque ni de relations déterminées avec sa BFI malgré les 300 M€ investis, et un actionnariat à 60 % entre les mains des dirigeants du fonds. "Une fois notre indépendance acquise, il a fallu s'attaquer à la définition d'un mode de gouvernance garantissant la meilleure prise

Ce qu'ils disent de lui

Chantal Mazzacurati,
ex membre du Comité de direction
de BNP Paribas IP, société d'Asset
Management du groupe
BNP Paribas

"Alain est la personne la plus obstinée, dans le bon sens du terme, qu'il m'a été donné de rencontrer. Il a su développer ses arguments pour la création de l'activité Infrastructure auprès de l'équipe de direction de BNP Paribas et de sa filiale d'Asset Management, poursuivre son projet avec ténacité malgré tous les obstacles et passer le temps nécessaire pour comprendre comment fonctionnait la gestion d'actifs. C'est un optimiste fondamental, je l'ai rarement vu découragé au cours des deux années que nous a pris le montage de cette activité, il a en permanence insufflé des encouragements à toute son équipe autour de lui. Travailler avec une personne d'humeur toujours aussi égale qu'Alain est une grande satisfaction. A la base, ce qui explique cette attitude, c'est pour moi qu'il a toujours eu une vision claire et précise de où il voulait arriver et n'en a jamais démordu"

Vincent Le Stradic,
Associé-Gérant de Lazard Frères

"3 choses me frappent chez Alain Rauscher : sa grande connaissance du métier de l'infrastructure sous toutes ses formes, son pragmatisme et sa très grande efficacité dans les négociations, qu'il sait mener en évitant tout superflu. Du coup, cela rend l'organisation réactive et efficace. Dans mon secteur - Tech & Telecom - ces qualités ont permis à Antin d'être sur tous les opérations importantes en Europe et de réaliser des deals de grande qualité."

Frédéric Zimer,
Directeur Général de FPS Tower
et ancien DGA de Bouygues
Telecom

"La force d'Alain provient de sa capacité à maîtriser les enjeux et mécanismes financiers les plus complexes tout en sachant décider vite en véritable entrepreneur. Son efficacité s'appuie sur un pragmatisme et un pouvoir d'écoute particulièrement développés."

de décision." Car Alain Rauscher tient à s'attirer les meilleurs talents. "J'ai gardé ça de mon expérience de conseil en stratégie chez Bain & Cie : trois intelligences travaillant ensemble valent toujours mieux qu'une seule. Il fallait donc mettre en place un véritable partenariat afin de pouvoir recruter des individus indépendants d'esprit et dotés d'un penchant naturel pour l'entrepreneuriat." C'est d'ailleurs là l'application du principe de la "conférence" cher à Montaigne que cet esprit financier aussi bien que littéraire – Normale Sup Philo, maîtrise de philosophie, Sciences Po et HEC – souhaite

promouvoir chez Antin IP. Résultat, la gouvernance mise en place aboutit à une prise de décision à deux étapes : chaque investissement doit d'abord être approuvé par une majorité des 9 associés avant d'être soumis au comité restreint des deux Managing Partners, Alain Rauscher et Mark Crosbie. "L'idée était de préserver l'affectio societatis et de favoriser le développement humain. Depuis notre création, nous avons déjà promu 3 associés et 4 Investment Directors", constate avec fierté Alain Rauscher. Antin Infrastructure Partners se présente d'ailleurs comme une équipe

résolument internationale, avec plus de 14 nationalités représentées et un seconde implantation à Londres qui a vocation à accueillir une grande partie des nouvelles recrues. "Nous avons fait le choix d'une stratégie européenne, quitte à ne pas mettre en avant le lien "naturel" d'une équipe française avec les grands majors du BTP comme Bouygues ou Vinci. Mais c'était un choix logique compte tenu de mes nombreuses années passées à New-York et Londres et de notre ambition", raconte Alain Rauscher. C'est d'ailleurs cette même ambition qui pousse Alain Rauscher et ses associés à orches-



“ Les actifs d’infrastructure sont des vrais actifs industriels présentant des risques complexes et qui demandent une attention quotidienne ”

Alain Rauscher

trer dès 2012 un LBO sur leur propre société de gestion, qu’ils détiennent désormais à 100%.

Reste que dès le départ de cette aventure, Alain Rauscher et ses associés ont dû aller chercher des fonds extérieurs à ceux de leurs sponsors. Une tâche titanesque de 18 mois réalisée au plus fort de la crise financière et qui les amènera à rencontrer près de 250 investisseurs de par le monde. “Je n’imaginai pas que cela puisse être aussi difficile”, confesse-t-il aujourd’hui en se remémorant une époque qui aura vu Antin réaliser en parallèle ses quatre premiers investissements : Bina Istra (une autoroute en Croatie), Porterbrook (du matériel ferroviaire roulant en Grande-Bretagne), Euroports (portefeuille diversifié de ports) et enfin Pisto, un acteur majeur du stockage de produits pétroliers basé au Havre. Ce travail de fond lui permet de convaincre 35 investisseurs et de bâtir une base de contacts supplé-

mentaires qui lui seront de nouveau très utiles quelques années plus tard. A ceux qui s’étonneraient de voir “un cumulard français typique” à la tête d’un des plus grands fonds d’infrastructure européens, Alain Rauscher explique : “ma formation philosophique et littéraire m’a donné du jugement et le goût de la confrontation d’idées. Surtout, elle m’a permis de comprendre que le plus important était de voir ce qu’il y a derrière les chiffres – or dans le domaine des infrastructures, il est essentiel de savoir identifier les risques sous-jacents”. C’est d’ailleurs tout le paradoxe d’Alain Rauscher : curieux de tout, débordant d’énergie, amoureux des livres et de musique, cet investisseur n’a de cesse de mettre en avant son orthodoxie financière. “L’investissement en infrastructure, selon Antin Infrastructure Partners c’est avant tout du Private Equity avec du yield. Notre rôle n’est pas de nous substituer au management des sociétés dont nous sommes actionnaires mais de développer ces sociétés en déployant pour cela tous les moyens financiers et humains. Avec une réflexion permanente : préparer la cession”. Exemple type de cette philosophie d’investissement : l’arrivée de Frédéric Zimer (en tant que Directeur Général) et Didier Quillot (comme Président du Conseil de Surveillance) à la tête de France Pylônes Services, la société d’exploitation d’un portefeuille de tours télécoms rachetée à Bouygues Telecom à l’automne 2012 – première opération d’externalisation de ce type réalisée sur le marché fran-

çais des télécoms.

L’exploitation d’un parc de tours semble d’ailleurs renforcer la dimension “actif réel” prôné par certains professionnels du secteur. L’infra s’apparenterait-il donc à de l’immobilier ? “Il n’y a rien de plus faux. Les actifs d’infrastructure sont des vrais actifs industriels présentant des risques complexes et qui demandent une attention quotidienne. Cela se vérifie aussi bien avec des tours télécoms qu’avec des champs photovoltaïques, des ports ou des terminaux pétroliers”.

Si Alain Rauscher se réjouit du succès de sa seconde levée, l’investisseur est également conscient des dangers que présente l’appétit des institutionnels pour la classe Infra. “Antin IP ne s’intéresse pas au core infrastructure (actifs réglementés) car sur ce type de dossiers, les institutionnels peuvent y investir en direct. Nous préférons nous concentrer sur des actifs à fort potentiel de création de valeur qui réclament du temps, de l’expertise et des hommes – car c’est bien cela qui, in fine, justifie notre carried interest.” Ce visionnaire en reste néanmoins persuadé : le potentiel de développement de la classe d’actifs est tout à fait comparable à celui de l’immobilier ou du LBO. C’est la raison pour laquelle Alain Rauscher espère encore faire grandir son équipe jusqu’à 45 personnes à l’horizon 2017. Car “la plus grande satisfaction de l’existence, c’est de créer”, répète-il.

■ *Xavier Leloup*