

Altaroc

Dossier Spécial

VOYAGE AU CŒUR
DU PRIVATE EQUITY
MONDIAL

JUILLET-AOÛT 2025

Été 2025

Cet été encore, embarquez pour un voyage au cœur du capital-investissement international. Découvrez des portraits de CEO inspirants qui réinventent leur industrie et plongez dans les stratégies des gérants incontournables du Private Equity. Au travers d'interviews inédites et d'analyses pointues, ce dossier spécial explore les forces qui façonnent l'économie de demain.

Le mot du rédacteur en chef



Bonjour à tous,

Avec l'été qui vient de commencer, je vous propose de découvrir ou redécouvrir des articles qui vous ont particulièrement intéressés cette année.

Comme vous le savez, derrière l'industrie du Private Equity se cachent **des hommes et des femmes aux parcours extraordinaires**, des CEO à la fois passionnants et passionnés.

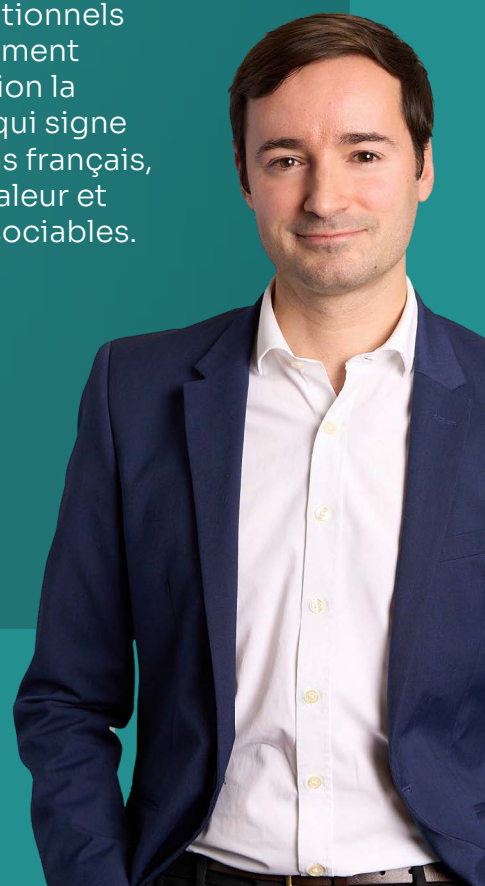
À Oslo, **Merete Hverven** pilote Visma avec une vision stratégique rare ; à San Diego, **Melissa Di Donato** réinvente la finance d'entreprise chez Kyriba ; à Lyon, **Jean-Matthieu Biseau** incarne un leadership audacieux à la tête d'Opteven.

Pour appuyer leur développement, ils ont ouvert leur capital à des gérants de fonds de premier plan qui déploient des stratégies approuvées : **Thoma Bravo** et ses 166 milliards de dollars sous gestion ou encore **Inflexion** et sa stratégie d'acquisitions d'entreprises à forte croissance et à forte marge. Ils nous ont reçu dans leurs bureaux à Miami et à Londres.

Je vous propose aussi **deux interviews exclusives**. À l'heure où le financement des retraites en France occupe l'actualité estivale, **Darren Foreman**, l'ancien directeur du Private Equity dans le fonds de pension de Pennsylvanie nous a reçu à Greentown. Vous comprendrez pourquoi des institutionnels plébiscitent autant le capital-investissement dans leurs portefeuilles. Ensuite, direction la Californie. L'économiste **Antoine Levy**, qui signe de nombreuses tribunes dans les médias français, nous expliquera pourquoi création de valeur et investissement à long terme sont indissociables.

Je vous souhaite un excellent été.

Damien **HELENE**
RÉDACTEUR EN CHEF





Communication publicitaire. Veuillez-vous référer au prospectus du FIA et aux documents d'informations clés pour l'investisseur avant de prendre toute décision finale d'investissement. Le capital-investissement présente un risque de perte en capital et un risque de liquidité. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

Sommaire | Dossier Spécial été 2025



06 – 19

D'Oslo à Lyon, en passant par San Diego, Montpellier et Tel-Aviv : à la rencontre des CEO qui changent la donne

07 Merete Hverven, la visionnaire à l'origine de l'ascension de **Visma**

10 Hugues Galambrun, à la tête d'une licorne juridique française

12 Melissa Di Donato : une figure de proue du cloud et des solutions financières

15 Jean-Matthieu Biseau redéfinit l'assistance et les garanties automobiles avec **Opteven**

18 Daniella Gilboa, révolutionne la fécondation in vitro avec l'intelligence artificielle



20 – 31

Le pouvoir des idées, la force du capital

21 Orlando Bravo : le maestro du Buy-Out logiciel qui réinvente le Private Equity

24 Pourquoi les **logiciels attirent autant les gérants** de Private Equity ?

26 Steve Klinsky, pionnier du Private Equity et fondateur de **New Mountain Capital**

27 Inflexion a vendu **1 entreprise tous les 45 jours** au cours des deux dernières années

29 Quels sont les **leviers de création de valeur de STG** ?

30 STG adopte une **stratégie résiliente** dans un marché présentant de belles opportunités

31 Adopter des **stratégies différenciantes**



33

Entretien avec **Darren Foreman**

Confidences de l'ancien directeur
du Private Equity de PSERS

36

Entretien avec **Antoine Levy**

Économiste et professeur assistant
à l'Université de Berkeley

37

Retraites : le pouvoir des **intérêts
composés** face à la crise du système
par répartition



41

Levées de fonds en Europe : le rôle
croissant des fonds de fonds

D'Oslo à Lyon, en passant par San Diego, Montpellier et Tel-Aviv : à la rencontre des CEO qui changent la donne

Derrière chaque opération de Private Equity, il y a plus que des chiffres et des multiples, il y a des femmes et des hommes qui donnent chair à la stratégie. Le capital-investissement finance la croissance, mais ce sont les CEO qui la rendent possible. Visionnaires, bâtisseurs, ils sont les artisans d'un changement qui dépasse leur entreprise et transforme parfois des pans entiers de l'économie.

À Oslo, [Merete Hverven](#) pilote [Visma](#), devenu un géant européen des logiciels grâce à des années d'audace et de décisions stratégiques. Mère de 5 enfants, elle considère d'ailleurs Visma comme son « 6^{ème} enfant ». À San Diego, [Melissa Di Donato](#) réinvente la trésorerie d'entreprise chez [Kyriba](#) avec une culture de l'innovation et de la confiance. À Montpellier, [Septeo](#) s'est imposé dans les legaltechs sous l'impulsion de son dirigeant, [Hugues Galambrun](#). À Lyon, [Jean-Matthieu Biseau](#) a fait d'[Opteven](#) un leader dans l'assistance et les garanties automobiles. Et à Tel-Aviv, [Daniela Gilboa](#), la CEO de [AiVE](#), réinvente la fécondation in vitro avec l'intelligence artificielle.

Découvrez dès maintenant ces portraits, qui révèlent ce lien essentiel entre investisseurs et dirigeants : car dans le Private Equity, la création de valeur repose autant sur le capital que sur l'énergie, le talent et la résilience de ceux qui le mettent en mouvement.



Merete Hverven, CEO de Visma
©Visma

Merete Hverven, la visionnaire à l'origine de l'ascension de Visma

Merete Hverven est une dirigeante influente du secteur technologique en Europe.

En tant que CEO de Visma, l'un des principaux éditeurs de logiciels en Europe, également présent dans l'un des fonds Altaroc, elle a conduit l'entreprise à travers une phase de forte croissance et d'expansion internationale, la positionnant comme un acteur clé du SaaS B2B.

Avant d'être nommée CEO en 2020, Merete Hverven a occupé plusieurs postes stratégiques chez Visma, notamment Chief Human Resources Officer et Deputy CEO. Grâce à son travail, elle a su gravir les échelons. Son parcours inclut plus de 10 années passées dans les cabinets de conseil Arthur Andersen et EY, où elle a travaillé dans les domaines de la finance et des ressources humaines.

Née à Houston, aux États-Unis en 1977, elle est diplômée de la Norwegian School of Economics (NHH) et de l'Université de Saint-Gall en Suisse.

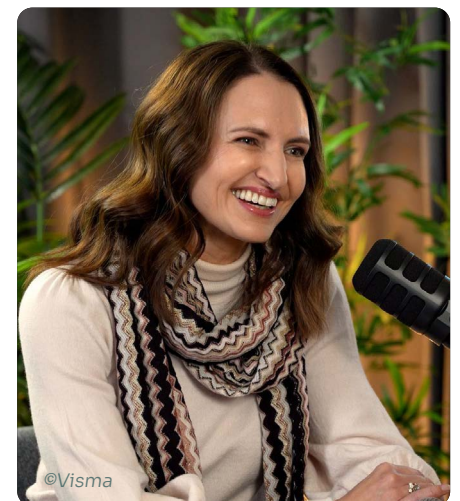
Son leadership est reconnu bien au-delà de Visma.

En 2024, elle a été distinguée parmi les leaders les plus inspirants au monde par Thinkers50, un classement prestigieux¹ surnommé les « Oscars de la pensée managériale » par le Financial Times.

Elle siège également au conseil d'administration de Kongsberg Gruppen, entreprise norvégienne spécialisée dans les technologies de pointe, ainsi qu'à l'Assemblée Générale et au Comité des Nominations du géant norvégien de l'énergie Equinor.

Au cœur de sa vision : une croissance guidée par l'innovation, la diversité et l'impact sociétal.

Hverven promeut une culture d'entreprise axée sur la collaboration et l'agilité, convaincue que « ***l'innovation vient avant tout des personnes*** ».²



1. <https://thinkers50.com/leaders50/>

2. https://www.youtube.com/watch?v=aGCMw9bX1lc&embeds_referring_euri=https%3A%2F%2Fchatgpt.com%2F&source_ve_path=OTY3MTQ



Merete Hverven incarne donc l'une des figures les plus marquantes dans l'univers technologique européen. À la tête de l'une des sociétés les plus influentes en matière de solutions logicielles pour les entreprises, elle a su allier une gestion stratégique des talents à une vision claire de l'innovation pour positionner Visma comme l'un des leaders mondiaux des logiciels en mode SaaS (Software-as-a-Service) dans des secteurs aussi variés que les ressources humaines, la comptabilité, la gestion d'entreprise, et bien plus encore. **Sous sa direction, Visma est devenue une référence en matière de transformation numérique, aidant des milliers d'entreprises à optimiser leurs processus tout en restant à la pointe de l'innovation technologique.**

L'une des principales forces de Merete Hverven réside dans sa capacité à anticiper les évolutions technologiques et à intégrer les nouvelles tendances du marché dans la stratégie de Visma. Cette vision a permis à l'entreprise non seulement de diversifier son offre, mais aussi de pénétrer de nouveaux marchés, notamment dans des domaines comme l'intelligence artificielle et la robotisation des processus métiers. En encourageant l'innovation et en instaurant une culture d'entreprise dynamique, Hverven a permis à Visma d'être perçu comme un catalyseur de la transformation numérique, apportant des solutions logicielles permettant aux entreprises de gagner en efficacité, en agilité et en compétitivité.

« J'aime créer de la valeur, et j'aime créer de la valeur en tirant le meilleur des gens autour de moi »⁴. - Merete Hverven

Sous son leadership, Visma a également réalisé un nombre impressionnant d'acquisitions stratégiques. Ces rachats ont permis à l'entreprise d'élargir son portefeuille de produits et services, en ajoutant des solutions complémentaires, tout en permettant une expansion sur de nouveaux marchés.

Hverven a démontré une habileté particulière à intégrer ces acquisitions dans une stratégie globale cohérente, garantissant une croissance harmonieuse et un renforcement de l'image de Visma. La société a ainsi réalisé sa première acquisition en France en 2022, en intégrant la fintech Inqom, spécialisée dans

l'automatisation comptable par l'IA. Cette opération a marqué une étape clé dans la stratégie d'expansion européenne de Visma.

Parmi les initiatives phares de Merete Hverven, on retrouve le lancement de produits basés sur l'intelligence artificielle et le cloud, qui ont permis aux entreprises de mieux gérer leurs ressources humaines, leurs finances et leurs opérations commerciales. Ces solutions logicielles sont conçues pour simplifier la vie des utilisateurs, en automatisant des tâches complexes et en permettant une prise de décision plus rapide et plus éclairée grâce à la puissance des données et de l'analyse prédictive.

1. <https://www.visma.com/news/strong-saas-growth-and-eleven-acquisitions-for-visma-in-q4?>

2. <https://www.visma.com/company>

3. <https://www.visma.com/annualreport/2024>

4. <https://www.visma.com/voiceofvisma/ep-14-women-innovation-and-the-future-of-visma-with-merete-hverven>

Mère de 5 enfants, elle considère Visma comme son « 6^{ème} enfant ».¹

Ce qui distingue particulièrement Merete Hverven en tant que leader, c'est sa capacité à fédérer une équipe passionnée autour d'un projet commun, celui de simplifier le quotidien des entreprises tout en anticipant les besoins de demain. Son leadership axé sur la collaboration et l'innovation a permis à Visma d'offrir un environnement de travail propice à l'épanouissement des talents et à l'innovation continue. Elle met d'ailleurs un point d'honneur à promouvoir un environnement inclusif et à encourager la diversité au sein de l'entreprise.

Visma est également connue pour son engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale. Merete Hverven a fait de la durabilité un axe clé de la stratégie de l'entreprise, en intégrant des critères de développement durable dans la conception de ses produits et services.

L'entreprise travaille ainsi activement à réduire son empreinte écologique et à promouvoir des pratiques commerciales responsables, ce qui renforce son image en tant qu'acteur engagé du changement.

En termes de résultats, la vision de Merete Hverven a porté ses fruits. L'entreprise a connu une croissance impressionnante sous sa direction, avec des revenus annuels récurrents² qui atteignent désormais les 2,7 milliards d'euros. Cette croissance a été alimentée par une stratégie claire et un positionnement fort sur des secteurs clés, notamment l'automatisation des processus d'affaires, le cloud computing et la gestion des ressources humaines.

Cette trajectoire de croissance rapide est un témoignage de la pertinence de la stratégie de Hverven et de sa capacité à mener l'entreprise avec une vue d'ensemble claire et une exécution impeccable.

De plus, sous la direction de Hverven, Visma a renforcé son approche centrée sur le client

qui vise à répondre au mieux aux besoins spécifiques de chaque organisation, quelle que soit sa taille. Cela a permis à Visma de maintenir une fidélité client exceptionnelle, qui est essentielle pour un modèle d'affaires SaaS basé sur des revenus récurrents.

Aujourd'hui, Visma continue d'être un acteur clé dans l'écosystème technologique européen, et Merete Hverven joue un rôle déterminant dans son expansion future.

Merete Hverven est plus qu'une dirigeante d'entreprise, **elle est un modèle d'inspiration pour les futurs leaders dans le secteur technologique**, montrant qu'une combinaison de vision stratégique, d'innovation technologique et de valeurs humaines peut mener à des succès spectaculaires.

1. <https://www.visma.com/voiceofvisma/ep-14-women-innovation-and-the-future-of-visma-with-merete-hverven>

2. <https://www.visma.fr/news/visma-atteint-25-milliards-deuros-de-revenus-rccurrents-annuels-aprs-un-solide-deuxime-trimestre>



Hugues Galambrun, CEO de Septeo
©Mario Sinistaj

Hugues Galambrun, à la tête d'une licorne juridique française

Comment Hugues Galambrun, discret fondateur de Septeo propulse l'entreprise, présente dans l'un des fonds Altaroc, vers les sommets européens ?

À première vue, Hugues Galambrun ressemble peu à l'image stéréotypée du dirigeant d'une licorne technologique. Peu enclin aux traits d'esprit médiatiques, c'est en coulisses, dans son fauteuil de PDG de Septeo, qu'il orchestre une transformation profonde du secteur juridique, immobilier et des services professionnels.

Avec pragmatisme, patience et ambition, il a façonné

un empire numérique qui accompagne aujourd'hui plus de 250 000 professionnels — notaires, avocats, juristes, commissaires de justice, experts-comptables, hôteliers, professionnels de l'immobilier, centres de formation, ressources humaines, — en Europe et au delà.

Son aventure commence en 2013, aux côtés de Jean Luc Boixel et Philippe Rivière,

lorsqu'ils fédèrent une constellation d'éditeurs de logiciels (Genapi, NCIS, Secib...) pour former ce qui deviendra Septeo.

Dès le départ, Hugues Galambrun fixe une ligne claire : s'adresser aux professionnels réglementés — avec des outils pour gérer les documents, la facturation, les rendez vous — tout en maintenant l'agilité d'une PME.

Une croissance maîtrisée, par paliers stratégiques

En 2020, l'entrée du gérant Hg l'élève au rang de licorne française.

Septeo multiplie alors les acquisitions ciblées : Kinaxia et Netty (immobilier, 2021), Dendreo et Ymag (formation, 2024), enrichissant l'offre aux professionnels et marquant l'élargissement du périmètre d'activité.

L'année 2022 marque une étape charnière : 310 M€ de revenus (+30 %), 210 M€ de revenus récurrents, 500 recrutements, et 30 M € investis en R&D.

En 2024, selon un communiqué cité début 2025, Septeo franchit la barre des 420 M€ de chiffre d'affaires, près de 20 % de croissance, plus de 3 100 collaborateurs, et des investissements annuels de 60 M€ en R&D, dont une large part dédiée à son programme « Brain » en intelligence artificielle.



©Septeo



©Mario Sinistaj

Renforcer l'ancrage européen

En novembre 2024, Septeo accueille à son capital Téthys Invest et le fonds souverain singapourien GIC, valorisant le groupe à plus de 3 milliards d'euros. Hugues Galambrun y voit la preuve que la France et l'Europe peuvent bâtir des champions logiciels durables : « **les entreprises françaises, quand elles continuent d'innover et de bien servir leurs clients, peuvent croître et rester attractives** ».

Un dirigeant « discret » devenu homme de vision

Hugues Galambrun est un profil à la fois technique et discret : ingénieur de formation, il n'aime pas les effets de manche, préférant confier son verbe à des interviews ciblées, notamment dans l'émission Inside Private Equity sur BFM Business et Challenges, où il rappelle que leur partenariat avec Hg était pensé pour « voir plus grand » et nourrir une vision à long terme.

Sa stratégie : consolider les métiers (juridique, expertise comptable, immobilier, formation, RH, hôtellerie) à travers des marques expertisées, tout en construisant un groupe unifié, soutenu par des fonctions partagées (finance, achats, R&D). L'objectif est de rester agile à l'échelle européenne, et de déployer des innovations partout, sans déposséder les équipes locales.

Le défi de demain

Septeo entre dans une phase de maturité : stabiliser les performances, intensifier les projets IA et R&D, accélérer les acquisitions — tout en intégrant 350 recrues dans le numérique : dev logiciel, cybersécurité, data science, IA. La feuille de route est claire : doubler les revenus à l'horizon 2027-2028, tout en consolidant la « licence de confiance » accordée par ses clients.





Melissa Di Donato, une figure de proue du cloud et des solutions financières

Depuis sa nomination en septembre 2023 en tant que CEO de Kyriba, Melissa Di Donato a insufflé une dynamique de croissance et d'innovation à cette entreprise de premier plan, spécialisée dans les solutions financières basées sur le cloud et présente dans l'un des fonds Altaroc. Reconnue pour son expertise exceptionnelle dans la technologie et son engagement en faveur de la diversité, Di Donato est une leader dont le parcours illustre parfaitement **la fusion de la vision stratégique, du leadership transformationnel et de l'impact social.**

Figure emblématique de l'industrie technologique, Melissa Di Donato a été la première femme nommée directrice générale de SUSE, un acteur majeur des logiciels open source. Sous sa direction, SUSE a réalisé son IPO à la Bourse de Francfort en mai 2021, devenant ainsi l'une des plus grandes entreprises européennes cotées dans ce secteur. Durant son mandat, SUSE a enregistré une croissance de 60 % de son chiffre d'affaires et a mené des acquisitions stratégiques

pour renforcer sa position dans les domaines de la gestion des conteneurs (ensemble de pratiques qui régissent et maintiennent les logiciels de conteneurisation) et de la cybersécurité.

Son expérience antérieure dans de grandes entreprises technologiques comme **SAP, Salesforce, IBM et Oracle** a été déterminante pour sa carrière. Dans ces entreprises, elle a joué un rôle essentiel dans l'élargissement des offres de

services, l'adoption de solutions innovantes et la gestion des grandes transformations numériques au sein de marchés internationaux. Ce parcours, à la fois riche et diversifié, a non seulement affiné ses compétences techniques, mais l'a également préparée à prendre les rênes d'une entreprise comme Kyriba, qui se trouve à la croisée des chemins entre la technologie de pointe et la gestion financière.

Une vision stratégique pour Kyriba : innover et répondre aux défis financiers de demain

Kyriba propose des services allant de la gestion de trésorerie à la gestion des risques financiers, en passant par les paiements et le financement.

Di Donato a rapidement compris que pour se

différencier sur un marché aussi concurrentiel, Kyriba devait non seulement élargir son portefeuille de services, mais aussi intégrer des technologies de pointe pour accompagner ses clients dans leur transformation numérique.

Sous sa direction, Kyriba a donc renforcé son offre de services, notamment avec des solutions axées sur la gestion des risques, le financement et

l'optimisation des paiements. Dans un contexte économique mondial de plus en plus volatile, Di Donato a fait de l'innovation continue un pilier central de la stratégie de l'entreprise. Cette approche a permis à Kyriba de se démarquer en proposant des solutions de gestion de la liquidité plus intégrées, transparentes et flexibles, parfaitement adaptées aux besoins spécifiques de chaque client.



Kyriba

EN CHIFFRES

- **+ de 350 millions** de dollars de chiffre d'affaires
- **1 000 collaborateurs** en Amérique du Nord, en Europe, au Royaume-Uni et en Asie
- Taux de croissance annuel moyen **supérieur à 20%**
- **3 000 clients** et **80 000 utilisateurs** dans le monde
- À la suite d'une levée de fonds de **160 millions** d'euros menée par Bridgepoint en 2019, Kyriba est devenue une licorne valorisée à **1,2 milliard** de dollars
- Bridgepoint a réinvesti en 2024, portant désormais la valorisation de Kyriba à **plus de 3 milliards** de dollars

©Kyriba

L'engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion : un leadership inspirant

Au-delà de son impact stratégique chez Kyriba, Melissa Di Donato est largement reconnue pour son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion en entreprise.

Défenseuse passionnée de l'égalité hommes-femmes au travail, elle a été la première présidente du groupe de travail technologique du 30% Club, une initiative mondiale visant

à accroître la représentation féminine dans les conseils d'administration et les comités de direction des plus grandes entreprises mondiales.

Elle est également mentor auprès de femmes entrepreneures et soutient activement les carrières scientifiques et techniques pour les femmes.

Melissa est aussi l'autrice de plusieurs livres pour enfants et co-fondatrice d'**Inner Wings**, une fondation caritative qui vise à renforcer la confiance en soi des enfants — en particulier des jeunes filles âgées de 6 à

12 ans. Inner Wings ambitionne de contribuer à réduire l'écart entre les sexes dans les filières et carrières scientifiques.

Melissa Di Donato incarne ainsi un modèle de leadership qui dépasse les résultats financiers, en faisant la promotion d'une culture d'entreprise inclusive, où la réussite économique va de pair avec un impact social positif. Ce double engagement lui vaut une reconnaissance étendue, tant dans le secteur technologique que dans les sphères professionnelles et sociales plus larges.

Faire de Kyriba un leader mondial

Sous la direction de Melissa Di Donato, Kyriba a non seulement consolidé ses positions sur le marché américain et européen, mais l'entreprise a aussi renforcé sa présence en Asie et dans d'autres régions émergentes.

Di Donato, avec sa vision stratégique et son approche basée sur l'innovation, a permis à Kyriba d'étendre sa portée mondiale, en adaptant ses services aux spécificités locales tout en maintenant une approche globale cohérente.

Le modèle de Kyriba, qui repose sur une plateforme cloud flexible, a rencontré un accueil enthousiaste sur les marchés internationaux.

À mesure que la demande pour des solutions financières cloud évolue, Kyriba a pu répondre avec des outils permettant aux entreprises de gérer leurs liquidités de manière plus agile, tout en assurant une transparence et une sécurité accrues. Di Donato a donc activement contribué à l'ascension de Kyriba, propulsant l'entreprise à la tête du marché mondial des solutions financières en ligne.



Kyriba est prête à entamer une nouvelle ère de succès. Avec cette équipe exceptionnelle, nous saisissons les immenses opportunités qui s'offrent à nous pour apporter une plus grande valeur et répondre aux besoins d'un bout à l'autre de nos clients en matière de gestion de liquidité d'entreprise »¹.

– Melissa Di Donato
Septembre 2023 | TechTalks

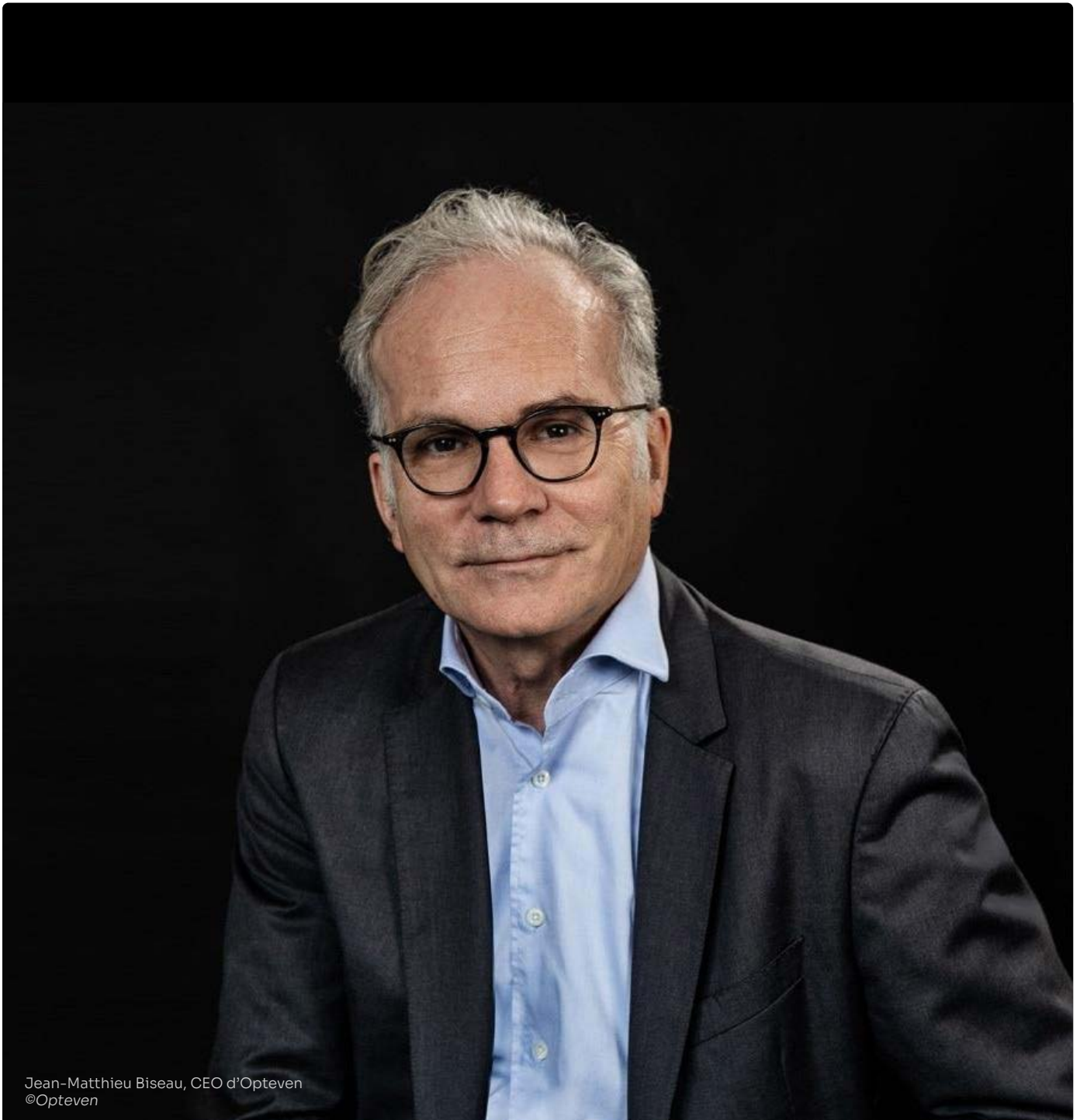
1. <https://www.techtalks.fr/melissa-di-donato-kyriba/>



Un futur prometteur

Sous la direction de Melissa Di Donato, Kyriba est bien positionnée pour continuer à croître et à évoluer dans un secteur dynamique. L'expansion internationale, l'innovation technologique et un accent particulier sur la transformation numérique dans la gestion des finances et des risques continueront de guider les priorités stratégiques de l'entreprise. Di Donato, avec son expérience et sa vision, est bien placée pour **mener Kyriba vers de nouveaux sommets.**





Jean-Matthieu Biseau, CEO d'Opteven
©Opteven

Jean-Matthieu Biseau redéfinit l'assistance et les garanties automobiles avec Opteven

À la tête d'Opteven, Jean-Matthieu Biseau incarne un leadership audacieux et visionnaire, plaçant l'innovation, la qualité et la croissance internationale au cœur de la stratégie du groupe.

Depuis sa nomination en 2001 en tant que CEO, il a transformé cette entreprise française basée à Lyon et spécialisée dans l'assistance automobile,

la garantie panne mécanique et les services associés, en un acteur majeur sur le marché européen.

Sous sa direction, Opteven – entreprise présente dans l'un des fonds Altaroc – a su s'imposer non seulement en France mais aussi en Europe, avec des ambitions clairement définies pour l'avenir.

Un parcours professionnel riche et diversifié

Diplômé de HEC Paris en 1985, il a consacré une grande partie de sa carrière au secteur des services automobiles, notamment dans le domaine du crédit automobile :

- **1987-1996** : Directeur général de Romacredit, une filiale italienne spécialisée dans le crédit automobile, puis directeur général adjoint de CAVIA, une filiale française du même secteur.
- **1996-1999** : Directeur général de Gefiservices au sein du groupe GE Capital, où il a contribué au développement des services financiers.
- **1999-2001** : Directeur marketing chez Cetelem, renforçant ainsi son expertise en marketing dans le domaine financier.

Son arrivée chez Opteven a coïncidé avec une période de transition pour l'entreprise, qui souhaitait se diversifier et accroître son impact sur le marché européen.

Dès le début, Jean-Matthieu a identifié l'internationalisation comme un axe clé de croissance.

Il a su insuffler une nouvelle dynamique à l'entreprise en mettant l'accent sur des partenariats stratégiques, des acquisitions ciblées et un engagement sans faille pour la qualité des services proposés.

L'objectif était clair : **faire d'Opteven une référence incontournable dans le secteur de l'assistance et des garanties automobiles.**



Opteven sous la direction de Jean-Matthieu Biseau : une croissance continue

Sous la direction de Jean-Matthieu Biseau, Opteven a enregistré une croissance impressionnante, se développant rapidement sur de nouveaux marchés tout en consolidant ses positions sur ses marchés traditionnels.

Le groupe, initialement centré sur la France, a progressivement étendu son empreinte en Europe, avec des acquisitions stratégiques dans des pays clés, dont l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Italie.

En 2024, Opteven a réalisé un chiffre d'affaires de 333 millions d'euros et a renforcé sa présence sur le marché des véhicules d'occasion en Europe avec l'acquisition du spécialiste allemand Multipart, une étape majeure dans

l'objectif d'augmenter les parts de marché du groupe à l'international. Cette acquisition s'inscrit dans une vision à long terme : tripler le résultat opérationnel hors de France, un objectif ambitieux mais réalisable grâce à l'expansion continue des activités du groupe à travers des filiales en Europe et à la multiplication d'accords paneuropéens.

Opteven a également pris soin de diversifier ses offres, en élargissant sa gamme de services à des solutions de maintenance automobile, d'assistance dépannage et de garantie panne mécanique, tout en mettant en avant des solutions numériques innovantes pour accompagner les professionnels du secteur automobile.

Jean-Matthieu Biseau a dirigé ces transformations avec une main de maître, permettant à Opteven non seulement d'élargir sa base de clients, mais aussi de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs

en matière de transparence, de qualité et de responsabilité.

Jean-Matthieu a également mené une série d'initiatives pour faire d'Opteven un acteur clé de la transformation digitale dans le secteur de l'assistance automobile et de la garantie panne mécanique.

L'introduction de solutions technologiques avancées, telles que des plateformes en ligne pour la gestion des services d'assistance ou l'intégration de l'intelligence artificielle pour améliorer les processus de gestion des sinistres, fait partie des priorités stratégiques de l'entreprise.



Chez Opteven, nous croyons que la qualité de vie au travail est essentielle pour offrir un service de qualité à nos clients. »

- Jean-Matthieu Biseau

Un engagement fort pour l'innovation et la qualité

Opteven ne se contente pas d'être un fournisseur de services traditionnels dans l'automobile.

L'entreprise a anticipé les besoins du marché et la transformation de ce secteur en développant des services qui répondent aux exigences d'une clientèle de plus en plus orientée vers des solutions numériques et simplifiées. Cela inclut l'intégration de services en ligne accessibles à tout moment, permettant aux clients de suivre leurs demandes en temps réel, de gérer leurs contrats et d'obtenir une assistance rapide.

L'électrification du parc automobile est également un des éléments clés de la transformation en cours qui aura des conséquences significatives sur la vente des véhicules d'occasion,

opteven EN CHIFFRES

- + de 3,6 millions¹ d'appels traités en 2024
- 1 100 collaborateurs² permanents
- Implantation dans 9 pays européens³
- 2 millions de véhicules⁴ couverts par un contrat Opteven
- 17 constructeurs automobiles partenaires (Audi, Mercedes, Volvo⁵ ou encore Volkswagen⁶)

©Opteven

l'après-vente et la réparation automobile. Adapter ses offres aux véhicules électriques, anticiper la nécessité de garantir les batteries et travailler au développement de l'économie circulaire en utilisant des pièces de réemploi sont des axes stratégiques forts qui préparent l'avenir.

Jean-Matthieu a également renforcé la démarche qualité au sein de l'entreprise, avec

l'objectif de faire d'Opteven un modèle dans l'industrie.

Il a assuré que tous les processus de l'entreprise soient optimisés pour offrir une expérience client sans faille.

Ce focus sur la qualité n'est pas seulement un choix stratégique, mais un principe fondamental qui guide toutes les actions d'Opteven, du service client à l'exécution des contrats.

Un leadership respecté et incontournable

Jean-Matthieu Biseau n'est pas seulement un dirigeant, mais un leader respecté dans l'industrie.

Sa vision claire, son engagement envers l'innovation et la qualité, et son approche pragmatique de l'expansion ont fait de lui une référence.

Il a su inspirer ses équipes et ses partenaires, tout en restant un acteur clé du développement économique du secteur des services et des garanties automobiles.

En plus de ses responsabilités chez Opteven, Jean-Matthieu est également un acteur influent dans le domaine de la gouvernance des secteurs d'assistance en France.

Il a été élu Président de l'Union des Assisteurs, un syndicat professionnel représentant les entreprises d'assistance.

Ce rôle a renforcé sa position en tant que leader d'opinion, lui permettant d'influencer positivement les évolutions du secteur.

1. <https://www.seven2.eu/en/entrepreneur/opteven/>

2. <https://jobs.opteven.com/opteven-et-vous/mieux-nous-connaître/>

3. <https://fr.opteven.com/nos-activites/>

4. <https://www.auto-infos.fr/article/opteven-aide-les-pros-a-valoriser-la-revente-de-voiture.23482>

5. <https://tribune-assurance.optionfinance.fr/l'essentiel/opteven-accelere-son-developpement-sur-le-marche-des-vehicules-doccasion-en-europe.html>



Danielle Gilboa, CEO de AiVF
©AiVF

Daniella Gilboa, révolutionne la fécondation in vitro avec l'intelligence artificielle

Daniella Gilboa, co-fondatrice et CEO d'AiVF, entreprise présente dans l'un des fonds Altaroc, se distingue comme l'une des figures les plus influentes de la santé reproductive moderne. En tant qu'embryologiste clinique, elle a mis au point une technologie de pointe en matière de fertilité, en introduisant l'intelligence artificielle dans la fécondation in vitro (FIV). Sa vision révolutionnaire cherche à rendre les traitements de fertilité plus efficaces, plus accessibles et plus abordables pour les couples du monde entier.

Née avec un intérêt profond pour les sciences et la biotechnologie, Daniella Gilboa a suivi un parcours académique impressionnant. Elle est diplômée d'un Master en biostatistiques et épidémiologie de l'Université de Tel-Aviv, une formation qui a servi de tremplin pour sa

carrière dans l'industrie de la santé. Avant de co-fonder AiVF, Gilboa a acquis une expérience précieuse en tant qu'embryologiste clinique, où elle a passé de nombreuses années à travailler dans des centres médicaux renommés, acquérant une expertise inestimable dans les traitements de fertilité et la gestion des données relatives aux traitements de reproduction.

En 2018, Daniella Gilboa a co-fondé AiVF avec le professeur Daniel Seidman, un expert en médecine de la reproduction. **L'objectif de l'entreprise était clair : redéfinir la FIV grâce à l'intégration de l'IA.** AiVF a ainsi mis au point une plateforme intelligente qui analyse et optimise chaque étape du traitement de FIV. Grâce à des algorithmes sophistiqués, la technologie d'AiVF aide les embryologistes à prendre des décisions plus précises en

temps réel, augmentant ainsi les chances de succès des traitements tout en réduisant les erreurs humaines et en rationalisant les processus de laboratoire.



©AiVF



Nous avons démontré que l'utilisation de l'IA comme outil pour l'embryologiste augmente les taux de succès. La prise de décision est plus rapide, plus précise. Vous congelez moins d'embryons parce que chaque embryon que vous congelez est précis. Cela change la façon dont le laboratoire fonctionne et optimise tout.»¹

- Daniella Gilboa | Podcast Pixel Scientia Labs | Juillet 2024

Sous la direction de Gilboa, AiVF a rapidement attiré l'attention des professionnels de la santé et des investisseurs. L'entreprise a conclu des partenariats stratégiques avec plusieurs des plus grandes institutions médicales et centres de fertilité à travers le monde, notamment en Europe, en Asie et aux États-Unis.

En plus de ses réalisations techniques, Daniella Gilboa a également su faire d'AiVF une entreprise à la pointe de l'innovation dans le domaine des technologies de la santé.

Récemment, AiVF a lancé la première clinique de FIV au monde pilotée par l'intelligence artificielle — la clinique AiVF, à Athènes, en Grèce — proposant des services entièrement basés sur l'IA à des patients venus du monde entier.

La vision de Gilboa ne se limite pas à l'amélioration des technologies de FIV. Elle est passionnée par l'idée de démocratiser l'accès à ces traitements, en particulier dans les régions où les soins de fertilité sont encore inaccessibles ou trop coûteux. **Par son travail, elle espère réduire les barrières économiques et géographiques à l'accès à la fertilité,** permettant ainsi à davantage de couples, quels que soient leurs moyens, d'avoir la possibilité de fonder une famille.

Son leadership a également été salué par l'industrie.

Daniella Gilboa est régulièrement invitée à prendre la parole lors de conférences internationales sur l'innovation dans le secteur de la santé, en particulier sur les applications de l'intelligence artificielle dans la médecine reproductive.

Elle a été reconnue pour son approche visionnaire et sa capacité à combiner l'innovation technologique avec un sens profond des besoins des patients. Son influence s'étend au-delà du simple domaine médical, puisqu'elle fait partie des personnalités inspirantes de l'entrepreneuriat féminin en technologie et en sciences de la santé.



L'objectif était de connecter mes deux passions : l'embryologie clinique et la science des données.»⁵

- Daniella Gilboa

Au-delà de sa contribution à la santé reproductive, Gilboa est également une ardente défenseuse de la place des femmes dans les secteurs technologiques et médicaux. Elle utilise sa plateforme pour encourager et promouvoir l'engagement des femmes dans la science et l'innovation, tout en soulignant l'importance de briser les stéréotypes liés aux rôles traditionnels dans ces industries.

OCTOBRE 2022

Honorée lors des Merit Awards², qui récompensent les entreprises contribuant à la croissance du marché technologique.

AVRIL 2023

Finaliste dans la catégorie «Innovation de l'année» lors des Health Tech World Award³.

JUIN 2023

Sélectionnée par le Forum Économique Mondial⁴ comme l'une des «Technology Pioneers» de l'année.

Grâce à son leadership, AiVF est devenue une référence non seulement pour ses solutions innovantes en matière de fertilité, mais aussi pour son engagement envers une société plus inclusive et plus égalitaire.

Aujourd'hui, l'entreprise se positionne comme un acteur clé dans le domaine de la médecine reproductive, avec des perspectives d'avenir prometteuses.

Dans un monde où les défis liés à la fertilité sont de plus en plus répandus, le travail de Daniella Gilboa et d'AiVF est essentiel. Il ouvre une voie vers un avenir où la fertilité n'est plus une barrière, mais une possibilité accessible à tous.

1. <https://pixelscientia.com/podcast/more-successful-ivf-with-daniella-gilboa-from-aivf/>

2. <https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/1/atp-safelinks.html>

3. <https://www.htworld.co.uk/news/health-tech-world-awards-2023-winners/>

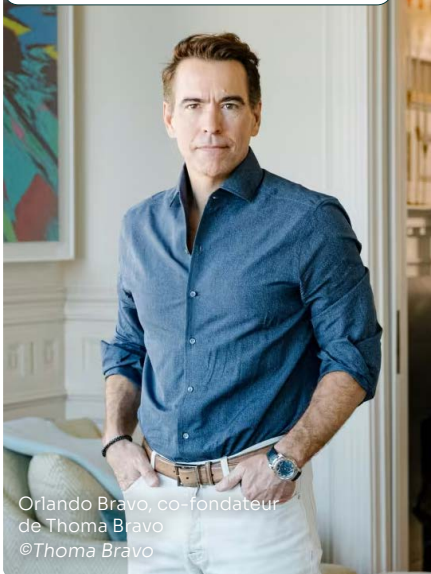
4. <https://www.prnewswire.com/news-releases/aivf-awarded-as-2023-technology-pioneer-by-world-economic-forum-301855984.html>

5. <https://www.cadensee.com/daniella-gilboa/>

Le pouvoir des idées, la force du capital

Ces CEO passionnés ne bâtissent pas seuls. Derrière leur trajectoire se trouvent des investisseurs qui partagent leur vision et leur donnent les moyens de l'amplifier. Le Private Equity, longtemps perçu comme un univers discret, est aujourd'hui incarné par des personnalités qui façonnent l'industrie et accompagnent des milliers d'entreprises sur le chemin de la croissance.

À Miami, Orlando Bravo, co-fondateur de [Thoma Bravo](#), est devenu l'un des plus grands architectes de deals technologiques au monde, prônant un modèle de partenariat étroit avec les dirigeants. « *Tout ce que nous faisons repose sur ces trois éléments : si nous avons les bons partenaires, si nous achetons les bonnes entreprises, et si nous les aidons à mieux performer, le reste suivra.* », explique-t-il. À New York, Steve Klinsky, pionnier du Private Equity et fondateur de [New Mountain Capital](#), a su allier performance et impact positif dans ses stratégies d'investissement. À Londres, John Hartz, co-fondateur et Managing Partner d'[Inflexion](#), mise sur un accompagnement sur mesure pour aider des entreprises en forte croissance à franchir des caps décisifs. Et à San Francisco, Bill Chisholm, associé gérant de [STG](#), tout comme les équipes de [Hq](#), partagent une même conviction : la création de valeur durable naît de la confiance mutuelle entre investisseurs et entrepreneurs.



Orlando Bravo, co-fondateur
de Thoma Bravo
©Thoma Bravo

Orlando Bravo : le maestro du Buy-Out logiciel qui réinvente le Private Equity

Depuis les étages feutrés d'un immeuble de bureaux à Miami jusqu'aux tours vitrées de San Francisco, le nom d'Orlando Bravo suscite un respect particulier dans le monde du Private Equity.

À 53 ans, le co-fondateur de Thoma Bravo incarne une réussite singulière : celle d'un investisseur ayant bâti un empire financier autour d'une conviction forte — les logiciels comme secteur d'avenir.

Orlando Bravo n'est pas un financier comme les autres.

Né à Mayagüez, une petite ville portuaire de Porto Rico, il incarne le rêve américain revisité. Son parcours, jalonné de rencontres décisives et d'une philosophie d'investissement pragmatique, l'a conduit à devenir le premier milliardaire de l'histoire originaire de Porto Rico. Pourtant, derrière les chiffres impressionnants de sa firme, se cache une méthode d'investissement méticuleuse, patiemment élaborée au fil des décennies.

L'ADN de Thoma Bravo : un Buy-Out à la sauce tech

L'histoire de Thoma Bravo remonte aux années 1980, lorsque Carl Thoma, l'un des pionniers du Private Equity, co-fonde l'entreprise. Mais c'est à partir des années 2000, avec l'arrivée d'Orlando Bravo aux commandes, que la société prend une direction radicalement différente.

Alors que la bulle internet vient d'éclater et que le secteur technologique se retrouve en pleine crise de confiance,

Bravo perçoit une opportunité unique : les entreprises de logiciels, souvent sous-évaluées et peu rentables à l'époque, représentent une mine d'or pour les investisseurs patients et avertis.

« **Notre entrée dans le secteur des logiciels a été presque accidentelle** », raconte Bravo lors d'une interview exclusive accordée à Altaroc dans son bureau à Miami. « **Nous avons réalisé l'un des premiers take-privates du secteur à l'époque, et cela a fonctionné. Nous avons répété l'expérience, encore et encore.** »

Le succès est au rendez-vous.

Aujourd'hui, Thoma Bravo est devenu l'un des plus grands gérants de Private Equity spécialisés dans les logiciels, avec **plus de 166 milliards de dollars d'actifs sous gestion** et un portefeuille comprenant des géants comme McAfee, Coupa ou Sophos.



©Thoma Bravo

Une philosophie en trois actes : partenaires, acquisitions et performance



©Thoma Bravo

Orlando Bravo a une approche simple, mais redoutablement efficace du métier d'investisseur. Son credo repose sur trois piliers :

1. Établir des relations durables avec les partenaires ;
2. Acquérir des entreprises logicielles stratégiques ;
3. Améliorer leur performance opérationnelle.

« **Tout ce que nous faisons repose sur ces trois éléments** », explique Bravo. « **Si nous avons les bons partenaires,**

si nous achetons les bonnes entreprises, et si nous les aidons à mieux performer, le reste suivra. »

Ce pragmatisme est couplé à une vision à long terme. Thoma Bravo ne se contente pas de couper dans les coûts pour améliorer la rentabilité immédiate de ses acquisitions. Le gérant adopte une stratégie de « **Buy and Build** », en consolidant des secteurs fragmentés pour créer des leaders de marché capables d'évoluer sur le long terme.

La recette secrète : une gouvernance serrée et des mentors clés

Si Orlando Bravo évoque volontiers ses origines portoricaines comme une source d'humilité, il attribue une grande partie de son succès à deux mentors qui ont profondément marqué sa carrière.

Le premier est **Carl Thoma**, le co-fondateur de la firme, qui lui a enseigné les fondamentaux de l'investissement : patience, discipline et éthique. « **Carl m'a appris que le Private Equity,**

c'est avant tout une affaire de valeurs », raconte Bravo. « Il m'a inculqué l'idée qu'un bon investissement ne se mesure pas uniquement à son rendement, mais à la manière dont il est réalisé. »

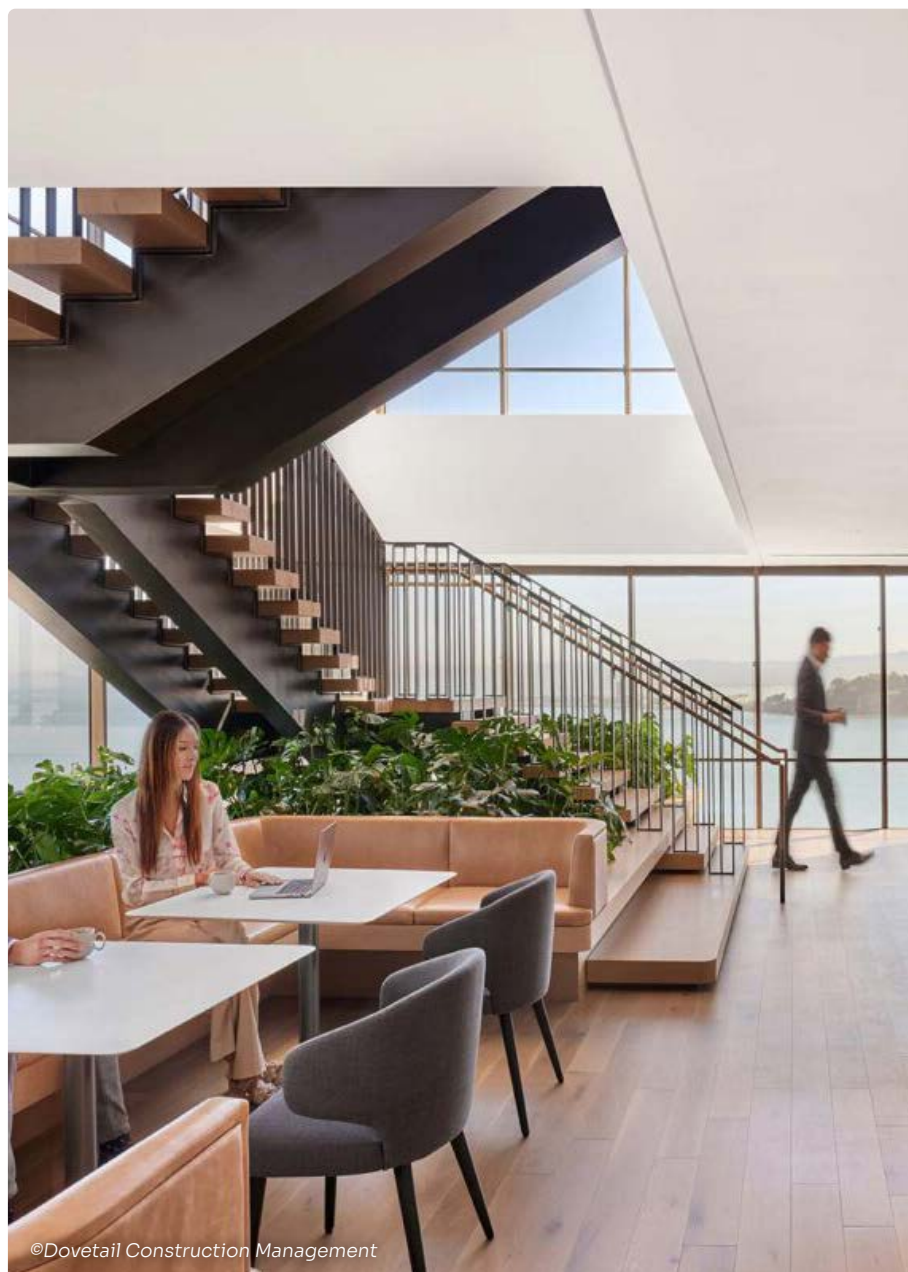
Son second mentor est **Marcel Bernard**, un ancien dirigeant de Motorola, qui lui a enseigné les rouages de la gestion opérationnelle des entreprises technologiques.

Sous leur influence, Bravo a développé un style de gouvernance strict et rigoureux. Les entreprises acquises par Thoma Bravo bénéficient d'un

suivi hebdomadaire, où chaque indicateur de performance est scruté à la loupe. Cette implication intense permet à la firme de détecter rapidement les axes d'amélioration et de mettre en œuvre les changements nécessaires.



Orlando Bravo et Carl Thoma, co-fondateurs de Thoma Bravo
©Thoma Bravo



©Dovetail Construction Management

Une culture d'entreprise unique : **zéro départ en 25 ans**

Mais ce qui distingue vraiment Thoma Bravo des autres firmes de Private Equity, c'est sa culture d'entreprise.

Depuis 25 ans, elle n'a jamais perdu un seul associé.

Cette stabilité exceptionnelle repose sur une **culture de la collaboration et du respect mutuel**.

Les associés chez Thoma Bravo travaillent ensemble depuis près de deux décennies, ce qui leur permet de prendre des décisions collégiales, basées sur une confiance profonde et une compréhension mutuelle de leurs objectifs.

« **Nous fonctionnons de manière très collaborative », explique Bravo. Nous prenons des décisions ensemble, et cela crée un sentiment d'appartenance très fort. »**

Cette approche porte ses fruits : le gérant a enregistré des performances remarquables, avec un **taux de rendement interne (IRR) dépassant régulièrement les 20 %**, bien au-delà des standards du secteur.



©Thoma Bravo

De Porto Rico à Wall Street : le parcours d'un visionnaire

La trajectoire d'Orlando Bravo est celle d'un homme qui n'a jamais oublié ses racines. Né dans une famille modeste, il a toujours conservé une profonde gratitude envers ceux qui l'ont aidé à progresser.

« **Chaque étape de ma vie a été un moment spécial** », confie-t-il. « **Même aujourd'hui, chaque acquisition que nous réalisons est unique et porte en elle un potentiel extraordinaire.** »

Cette humilité, combinée à une vision d'investissement sans faille, fait d'Orlando Bravo un modèle pour une nouvelle génération d'investisseurs.

Alors que le secteur technologique continue d'évoluer à grande vitesse, Thoma Bravo semble prêt à capitaliser sur les prochaines grandes tendances, tout en restant fidèle à sa stratégie éprouvée : acheter des entreprises logicielles solides, améliorer leur performance et les revendre avec une plus-value significative.

Dans un secteur souvent perçu comme opaque et impitoyable, Bravo prouve qu'il est possible d'allier performance financière et valeurs humaines.

Comme il aime le rappeler : « **Le Private Equity, c'est d'abord une question de personnes. Les entreprises, ce sont les gens qui les font tourner.** »



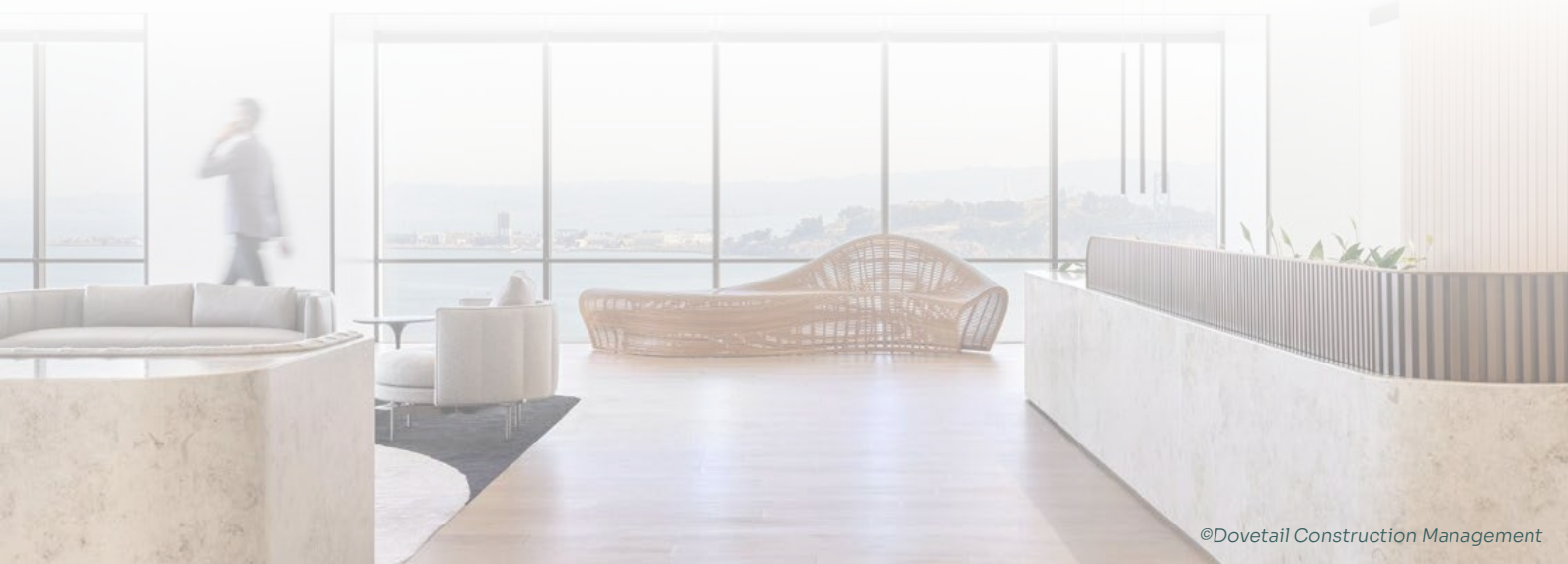
**Le Private Equity, c'est d'abord
une question de personnes. »**

- Orlando Bravo

THOMABRAVO
en chiffres*

- Année de création : **1980**
- Entrée dans le secteur des logiciels : **2000**
- Actifs sous gestion : **+ 166 milliards \$**
- Portefeuille : **90 entreprises logicielles**
- Taux de rendement interne (IRR) : **> 20%**

*Chiffres en date de février 2025



Pourquoi les logiciels attirent autant les gérants de Private Equity ?

Depuis deux décennies, le secteur des logiciels est devenu une priorité stratégique pour les gérants de Private Equity.

À la pointe de cette transformation figure Thoma Bravo, considéré comme l'un des pionniers du modèle de « Software Buy-Out ».



©Karl Pawlowicz, Unsplash

Des marges exceptionnelles et un modèle récurrent

« **Le logiciel est le secteur idéal pour le Private Equity, car il combine plusieurs caractéristiques que les investisseurs recherchent depuis toujours : des marges brutes élevées, des revenus récurrents et la protection de la propriété intellectuelle** », explique Orlando Bravo. En effet, les entreprises de logiciels bénéficient de marges brutes proches de 90 % et de modèles d'abonnement qui garantissent des flux de revenus réguliers et prévisibles.

Cette stabilité permet aux gérants de Private Equity de prévoir les flux de trésorerie et d'optimiser la gestion des entreprises rachetées.

« **Lorsqu'on achète une société de logiciels, les revenus sont souvent payés à l'avance. Cela permet de générer des liquidités supérieures aux bénéfices comptables** », ajoute Bravo.

De plus, le secteur offre des opportunités de consolidation. Les gérants peuvent acquérir plusieurs entreprises dans une même niche et les fusionner pour créer un leader de marché.

Cette stratégie, maîtrisée par Thoma Bravo, permet de dégager des économies d'échelle et d'augmenter les marges.

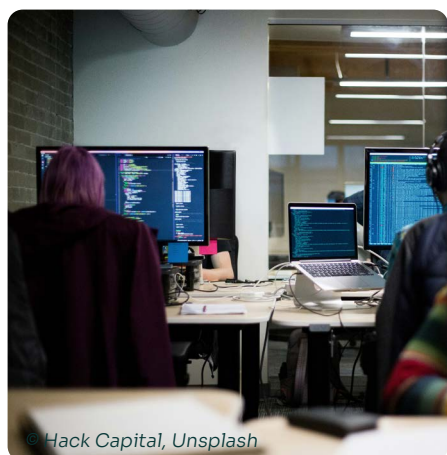


©Thoma Bravo



Lorsqu'on achète un éditeur de logiciels, les revenus sont souvent payés à l'avance.

Cela permet de générer des liquidités supérieures aux bénéfices comptables. » - Orlando Bravo



©Hack Capital, Unsplash

Un secteur au cœur de la transformation digitale

Mais au-delà des fondamentaux financiers, le logiciel est devenu indispensable dans tous les secteurs de l'économie. « **Chaque entreprise doit devenir une entreprise de logiciels intelligente** », affirme Orlando Bravo. La transformation digitale pousse les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs à investir dans des solutions logicielles pour automatiser leurs processus, améliorer leur productivité et optimiser leur relation client.

C'est cette mutation structurelle qui rend le secteur si attractif pour les fonds de Private Equity. Investir dans le logiciel, c'est parier sur l'avenir de l'économie mondiale. « **Prendre le contrôle d'une entreprise de logiciels, c'est investir dans une infrastructure essentielle** », résume Bravo.

La montée en puissance des LBO dans les logiciels

L'intérêt des gérants de Private Equity pour le secteur des logiciels n'a cessé de croître au cours des deux dernières décennies.

Orlando Bravo rappelle que les premiers rachats d'entreprises logicielles remontent aux années 2000, mais à l'époque, ces deals étaient réalisés sans recours au levier financier. « **Nous avons réalisé l'un des premiers 'take privates' dans le secteur des logiciels, lorsqu'une entreprise cotée en Bourse est rachetée pour devenir privée. À cette époque, les valorisations étaient bien plus faibles, entre une et deux**

fois le chiffre d'affaires, et le levier financier était limité », explique Bravo.

Cependant, à partir de 2005, les banques d'investissement ont commencé à financer davantage les rachats d'entreprises de logiciels. Des deals comme celui de **Datatel**, financé par Credit Suisse, marquent le début d'une nouvelle ère. Toutefois, la crise financière de 2008 a temporairement freiné l'utilisation du levier financier.

C'est après 2010 que le marché a véritablement explosé.

Le passage des logiciels au modèle **SaaS** (Software as a Service), basé sur l'abonnement, a rendu ces entreprises encore plus attractives pour les investisseurs.

Parallèlement, l'essor du **Private Credit** — ces fonds spécialisés dans le financement de dettes privées — a permis de financer des deals de plus en plus importants.

En 2016, Thoma Bravo a marqué les esprits avec le rachat de **ClickSoftware**, un deal financé par le Private Credit pour un montant d'1 milliard de dollars. Le Financial Times l'avait alors qualifié de « **plus grande transaction de crédit privé jamais réalisée dans le secteur des logiciels** ».

Aujourd'hui, les rachats d'entreprises logicielles représentent près de **30 % des deals de Private Equity**, contre seulement 2 % en 2000. Orlando Bravo est catégorique : « **Ce chiffre va continuer à augmenter** ».



©Thoma Bravo

Créer de la valeur, le cœur de la stratégie

Pour les gérants comme Thoma Bravo, l'enjeu n'est pas simplement de racheter des entreprises, mais de transformer leur modèle opérationnel. Orlando Bravo souligne trois axes clés :

- 1. Entretenir une relation de confiance avec les investisseurs :** « **Nous devons être transparents, clairs dans nos objectifs et toujours axés sur la performance** ».
- 2. Acquérir les meilleures entreprises de logiciels :** le gérant se concentre sur des leaders de marché qui génèrent des centaines de millions de dollars de chiffre d'affaires.
- 3. Améliorer les performances opérationnelles :** Thoma Bravo aide les entreprises rachetées à optimiser leurs coûts, à améliorer leurs produits et à augmenter leurs marges.

Cette approche permet aux fonds de Private Equity de générer des rendements remarquables pour leurs investisseurs, tout en soutenant la croissance des entreprises acquises.

Un modèle qui inspire la concurrence

Face au succès de Thoma Bravo, de nombreux gérants de Private Equity tentent aujourd'hui de répliquer ce modèle.

Le secteur des logiciels est devenu un terrain de jeu incontournable pour les investisseurs, attirés par les perspectives de croissance

et les opportunités de création de valeur. Cependant, Orlando Bravo met en garde : « **Il ne suffit pas d'acheter des entreprises. Il faut comprendre le secteur, maîtriser les dynamiques de marché et savoir transformer les modèles économiques pour créer de la valeur à long terme** ».

Avec une approche pragmatique et une expertise

approfondie, Thoma Bravo reste aujourd'hui l'un des gérants les plus respectés et les plus performants dans le domaine des rachats d'entreprises logicielles.

Leur succès illustre une vérité fondamentale du Private Equity : c'est en investissant dans les bonnes idées que l'on façonne l'avenir.



Steve Klinsky, fondateur de New Mountain Capital
©New Mountain Capital

Steve Klinsky, pionnier du Private Equity et fondateur de New Mountain Capital

Pionnier discret mais influent, Steve Klinsky s'impose comme l'une des figures fondatrices du Private Equity moderne aux États-Unis. Arrivé à New York en 1981, alors que les LBO n'en étaient qu'à leurs premiers essais, il s'est rapidement imposé comme un acteur clé de l'industrialisation de cette pratique, contribuant à structurer une industrie encore naissante.

En 1999, fort de quinze années passées chez Forstmann Little & Co. – dont il fut successivement partner associé puis general partner – Steve Klinsky décide de voler de ses propres ailes. Il y avait piloté sept fonds de Private Equity et de dette cumulant plus de 10 milliards de dollars.

Il fonde alors New Mountain Capital, avec l'ambition de bâtir une plateforme d'investissement axée sur la création de valeur durable et la croissance stratégique.

Vingt-cinq ans plus tard, la firme s'impose comme l'un des acteurs les plus rigoureux et différenciants du mid-market américain.

« **Mon rôle, en tant que directeur général, est de garantir que nous prenons les bonnes décisions et que la culture de l'entreprise reste fidèle à ses principes** », explique-t-il dans une interview exclusive accordée à Altaroc dans son bureau new-yorkais. Avec plus de 260 collaborateurs recrutés, Klinsky s'assure que les talents clés occupent les bonnes fonctions.

S'il résume parfois son rôle avec une pointe d'humour – « *Je bois du café pendant que chacun fait son travail* » –, son implication quotidienne demeure essentielle pour maintenir l'élan d'une firme qui a su se distinguer par ses performances constantes et son approche disciplinée.

Depuis sa création en 1999, New Mountain Capital s'est en effet distingué par une stratégie d'investissement unique, axée sur la croissance défensive et la protection contre les risques cycliques. Contrairement à d'autres acteurs du Private Equity qui adoptent une approche purement financière, New Mountain privilégie une philosophie d'entreprise familiale, fondée sur la durabilité et la construction de valeur sur le long terme.

« **Nous n'avons pas une théorie du portefeuille où certaines entreprises réussissent pendant que d'autres échouent** », explique Steve Klinsky. « **Nous voulons que chaque investissement soit solide et protégé, comme une entreprise familiale bien gérée.** »

Cette stratégie repose sur une sélection rigoureuse des secteurs : New Mountain cible des marchés non cycliques, capables de croître sur le long terme, tels que le secteur de la santé et les technologies liées aux données. Ce choix de secteurs « résilients » est associé à une gestion prudente de l'endettement, avec un ratio dette/EBITDA d'environ quatre fois, bien en-dessous des standards du marché. Cette approche lui permet de disposer d'une marge de manœuvre en cas de ralentissement économique.

« **Nous avons plus de 100 experts opérationnels qui peuvent intervenir directement sur le terrain pour soutenir les entreprises et les remettre sur les rails en cas de besoin** », souligne Klinsky.

Le gérant adopte une logique proactive en réévaluant en permanence ses choix sectoriels, afin de toujours se positionner dans les marchés porteurs pour les années à venir.

Inflexion a vendu 1 entreprise tous les 45 jours au cours des deux dernières années

Dans un contexte économique mondial marqué par des incertitudes, les investisseurs se demandent quel est le bon moment pour engager des capitaux dans le Private Equity.

John Hartz, cofondateur et Managing Partner d'Inflexion, apporte un éclairage précieux sur cette question, mettant en avant la résilience et l'efficacité de la stratégie d'Inflexion.

inflexion



John Hartz, co-fondateur de Inflexion
©Inflexion

Une stratégie d'investissement éprouvée



©Inflexion

La philosophie d'Inflexion repose sur une stratégie d'investissement claire et cohérente : acquérir des entreprises à forte croissance et à forte marge. **"Nous avons le luxe de disposer d'une longue période dans les affaires en suivant cette stratégie"**, explique John Hartz.

Inflexion s'est exclusivement dédiée à cette approche, évitant la dispersion et restant concentrée sur ses principaux objectifs.

Cette stratégie a fait ses preuves au fil des ans, même pendant les périodes de turbulences économiques.

Hartz souligne que les rendements d'Inflexion ont été robustes lors de diverses crises mondiales : la crise financière de 2008, les conflits en Irak et en Afghanistan, le Brexit et la crise de la zone euro.

Malgré ces défis, Inflexion a maintenu des rendements impressionnants, triplant souvent les investissements initiaux.

S'adapter à l'évolution des marchés

Pour Hartz, le succès d'Inflexion réside également dans sa capacité à identifier en permanence des entreprises prometteuses, même en période de crise.

"Nous sommes bien plus intéressés par notre capacité à trouver des entreprises à

forte croissance et à forte marge sur des marchés en expansion", déclare-t-il.

Cette quête incessante de nouvelles opportunités permet à Inflexion de rester dynamique et réactif face aux changements du marché.

Malgré les gros titres pessimistes actuels — taux d'intérêt élevés, crise du coût de la vie, etc. —, Inflexion continue

de découvrir des entreprises attractives dirigées par des entrepreneurs ambitieux.

Ces dirigeants, même en période d'incertitude, cherchent à aller de l'avant, et Inflexion est là pour les soutenir.



Une gestion prudente et opportuniste

L'une des forces d'Inflexion est sa gestion prudente mais opportuniste de son portefeuille. **Hartz note que la firme a réussi à vendre une entreprise tous les 45 jours au cours des deux dernières années, ce qui est exceptionnel dans le secteur du Private Equity.**

En comparaison, d'autres grands acteurs n'ont vendu que 30 % de leurs transactions pré-COVID, tandis qu'Inflexion en a réalisé 65 %. Cette performance exceptionnelle donne à la société britannique une confiance renouvelée pour poursuivre ses investissements.

S'adapter aux nouvelles dynamiques de travail

Dans une interview accordée à Altaroc, Hartz reconnaît que le monde des affaires a changé, en particulier avec la montée du travail à distance depuis la pandémie de COVID-19. Les modèles commerciaux et les structures de capital doivent s'adapter à ces nouvelles réalités. Inflexion a su naviguer dans ces transformations, renforçant ainsi sa capacité à soutenir les entreprises dans un environnement économique en constante évolution.





Bill Chisholm, co-fondateur de STG
©STG

Quels sont les leviers de création de valeur de STG ?

STG, gérant présent dans l'un des fonds Altaroc, se distingue par sa capacité à générer de la valeur grâce à des stratégies à la fois innovantes et éprouvées.

Sous la direction de Bill Chisholm, co-fondateur et associé gérant, STG déploie des programmes et des méthodologies validés pour maximiser le potentiel de ses investissements et favoriser la croissance de ses entreprises en portefeuille.

Investissement dans les talents

STG accorde une importance primordiale au développement des talents, aussi bien au sein de l'entreprise qu'au niveau de ses participations. Chisholm précise : « **Pour notre équipe, nous avons créé l'Université STG, un programme élaboré sur les 20 dernières années. Ce dernier couvre l'intégralité de notre approche, les initiant à notre playbook, à notre manière de concevoir**

l'évaluation, la transformation, etc. » Ce programme intensif, destiné aux équipes de STG, leur offre une formation exhaustive sur les méthodes et la stratégie d'investissement de la firme. Pour son portefeuille, STG a également mis en place les "Étoiles Montantes STG" (appelées Académie du Leadership), destinées à former la prochaine génération de dirigeants au sein de

ses entreprises. « **Nous leur proposons un programme de formation, les invitons dans nos bureaux et leur fournissons des coaches exécutifs pour les épauler dans leur carrière.** » En misant sur le développement des talents, STG garantit que ses entreprises bénéficient de leaders compétents et bien formés, prêts à relever les défis du marché.



©STG

Le playbook de STG

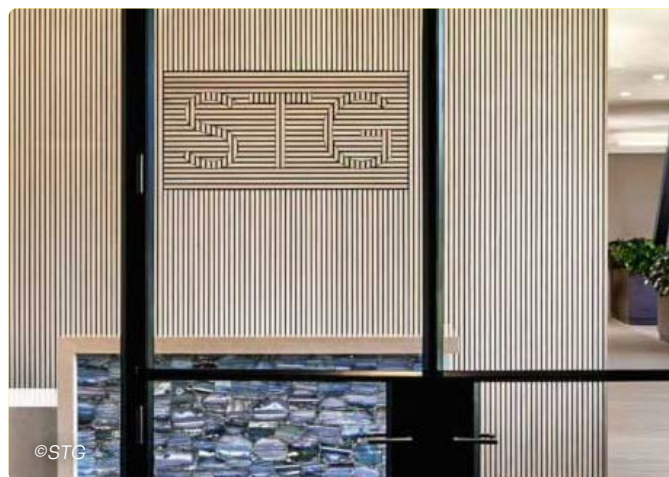
Le playbook de STG constitue un outil central dans sa stratégie de transformation. Comme l'explique Bill, ce document est « **un guide dynamique et évolutif [...] Nous le mettons à la disposition des dirigeants d'entreprise afin qu'ils puissent le consulter et interagir avec son contenu.** » Développé et peaufiné au fil des deux dernières décennies, ce playbook est une plateforme interactive en ligne qui oriente les PDG à travers les différentes phases de la transformation de l'entreprise. Il comprend non seulement des méthodes de transformation éprouvées mais également des analyses de benchmarking, offrant un cadre robuste pour les décisions stratégiques.

L'augmentation de l'utilisation de l'intelligence artificielle

STG prévoit d'intensifier l'utilisation de l'intelligence artificielle au sein de la firme. Dans un entretien avec Louis Flamand, Chief Investment Officer chez Altaroc, Bill a souligné l'opportunité d'exploiter l'IA pour améliorer l'efficacité des processus d'affaires à la fois chez STG et dans ses entreprises en portefeuille.

STG adopte une stratégie résiliente dans un marché présentant de belles opportunités

Dans un contexte financier caractérisé par d'importantes fluctuations, STG se distingue par sa capacité à générer des rendements solides et à conclure des transactions avantageuses. Bill Chisholm met en avant les stratégies de l'entreprise qui lui permettent de naviguer avec succès dans les fluctuations du marché.¹



Des valorisations en baisse : une opportunité pour STG

Les mouvements récents du marché ont conduit à une baisse des valorisations des entreprises, offrant à STG des opportunités d'acquisition à des prix séduisants. Comme le dit Bill Chisholm, « **les valorisations ont diminué, et nous avons réussi à conclure de bons deals.** » Cette aptitude à identifier et à saisir les opportunités dans des conditions de marché difficiles témoigne de la stratégie proactive et agile de STG.

Une performance basée sur la transformation opérationnelle

Le gérant met l'accent sur les activités opérationnelles de ses entreprises en portefeuille. Chisholm insiste sur un point : « **nos retours, notre performance reposent sur la transformation de la performance opérationnelle des entreprises, plutôt que sur de l'ingénierie financière.** » Ce focus sur l'optimisation des opérations permet à STG de créer une valeur durable, quelles que soient les conditions du marché.

Une stratégie de transformation

La stratégie de STG comprend des mesures robustes pour transformer les entreprises qu'elle acquiert. En se concentrant sur des domaines tels que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la gestion des talents, STG parvient à améliorer la performance de ses entreprises en portefeuille. Cette approche transformationnelle est un élément essentiel de la création de valeur à long terme.

Résilience et adaptabilité

Dans un marché marqué par l'incertitude, la résilience et l'adaptabilité sont indispensables. STG a prouvé sa capacité à investir avec succès dans des conditions changeantes, en maintenant une discipline rigoureuse sur les valorisations et une vigilance constante sur les améliorations opérationnelles, qui demeurent présentes dans divers environnements de marché.

1. Interview réalisée en janvier 2024



Nic Humphries, associé principal
et président exécutif de Hg
©Hg

Adopter des stratégies différenciantes

La combinaison de plusieurs stratégies peut permettre aux gérants de Private Equity de se différencier de manière plus holistique sur le marché compétitif des investissements.

Les gérants de Private Equity peuvent se différencier de diverses manières pour attirer des investisseurs et maximiser leur succès sur le marché.

Une stratégie d'investissement spécialisée

Se spécialiser dans des secteurs d'activité ou des industries spécifiques peut permettre aux gérants de développer une expertise approfondie, attirant ainsi des investisseurs qui cherchent une compréhension plus poussée et des rendements supérieurs dans ces domaines.

Une approche géographique

La focalisation sur des marchés géographiques particuliers peut être une stratégie de différenciation.

Certains gérants se concentrent exclusivement sur des régions spécifiques, exploitant leur connaissance approfondie des marchés locaux et de leur réseau de contacts dans ces zones.

La taille du fonds

Les gérants peuvent se différencier en termes de taille, certains se spécialisant dans des fonds plus petits et axés sur les startups, tandis que d'autres se concentrent sur des fonds de grande envergure destinés à des entreprises plus établies.

Une approche stratégique

Certains gérants de Private Equity adoptent des approches stratégiques spécifiques, telles que la restructuration d'entreprises, la croissance organique, ou la consolidation sectorielle. Cela peut aider à définir une identité distinctive sur le marché.

La performance passée

La démonstration d'une solide performance passée peut être un puissant moyen de différenciation.

Les gérants qui ont généré des rendements supérieurs à la moyenne sont souvent plus attractifs pour les investisseurs.

L'équipe de gestion

La composition de l'équipe de gestion, son historique, son expertise et sa stabilité peuvent être des facteurs de différenciation.

Une équipe expérimentée et bien équilibrée inspire généralement davantage confiance aux investisseurs.

L'approche en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Certains fonds choisissent de se différencier en mettant l'accent sur des pratiques durables, éthiques et socialement responsables dans leurs investissements, attirant ainsi des investisseurs sensibles à ces valeurs.

L'innovation en matière de structuration des investissements

Les fonds peuvent innover en matière de structures d'investissement, de co-investissements ou de méthodes de sortie, offrant ainsi des avantages uniques aux investisseurs. Nic Humphries, associé principal et président exécutif de Hg, parle quant à lui de discipline d'investissement et de 20 ans d'expérience : **« tout ce que nous faisons, c'est du logiciel et des services technologiques BtoB. [...] Nous sommes 5 à 10 fois plus imposants dans ces segments de logiciels que n'importe quel autre acteur en termes de capital de portefeuille, de capital déployé, de capital de rendement ou encore d'effectifs ».**



Regards d'experts

Comme vous venez de le voir, les gérants de premier plan internationaux, figures de proue d'un Private Equity en constante évolution, dessinent les grandes lignes stratégiques d'un secteur devenu incontournable pour financer la croissance. Mais au-delà des chiffres et des deals, une autre voix mérite d'être entendue : celle des institutionnels qui, depuis des décennies, misent sur cette classe d'actifs pour assurer des rendements durables.

Darren Foreman, ancien directeur du Private Equity pour le fonds de pension PSERS, revient sur vingt ans passés à bâtir des portefeuilles capables de financer les retraites de milliers d'enseignants en Pennsylvanie. Son témoignage offre un éclairage rare sur les coulisses d'un des plus grands fonds de pension américains.

Plus à l'ouest, en Californie, l'économiste Antoine Levy analyse, quant à lui, le rôle du Private Equity dans la compétitivité économique et livre sa vision sur l'avenir de l'épargne longue en Europe.

Entre perspectives globales et défis locaux, ces entretiens exclusifs invitent à repenser la place de cette industrie dans nos économies et dans nos vies.

INTERVIEW

Confidences de l'ancien directeur du Private Equity de PSERS

Ancien directeur du Private Equity pour le fonds , Darren Foreman se livre sur plus de vingt années passées à investir en Private Equity.

©Altaroc



Damien Hélène
Rédacteur en chef
Altaroc

Damien Hélène : Dans quelle mesure un fonds de pension comme PSERS utilise le Private Equity pour le financement des retraites ?

Darren Foreman : Il y a mille fois plus d'entreprises privées que d'entreprises publiques. Vous souhaitez donc que cette classe d'actif fasse partie de la diversification des allocations de votre portefeuille, que vous soyez un régime de retraite ou un investisseur fortuné.

A la fin des années 1990, notre CIO (Chief Investment Officer) nous a dit : « **Nous devons accroître notre exposition au Private Equity pour aller chercher de la performance** ».

Comme de nombreux investisseurs et régimes de retraite publics, nous nous sommes ainsi tournés vers le Private Equity pour ses rendements qui, sur une longue période de temps, sont meilleurs que ce vous pouvez obtenir sur les marchés boursiers.

Nous avons ainsi considérablement augmenté notre exposition au Private Equity, notamment en investissant dans le fonds britannique Bridgepoint dès ses débuts et dans le français PAI dans lequel nous avons participé au premier fonds.

Pourquoi le Private Equity attire autant les fonds de pension ?

Darren Foreman : Avec le Private Equity, vous pouvez espérer atteindre de meilleurs rendements qu'avec les marchés cotés ou même les fonds mutuels, en moyenne supérieurs de 300 points de base. Les perspectives actuelles du Private Equity sont autour de 10% - 12% sur une base nette.



Darren Foreman
Ancien directeur du Private Equity
PSERS

Si votre fonds de pension a un objectif de rendement de 7% et que vous pouvez atteindre 10% en capital-investissement, même un peu plus, vos retours sur investissement sont là. Vous répondez à vos objectifs de croissance, ce qui bénéficie à votre portefeuille et à votre capital, donc à la capacité de votre fonds à payer ses factures et les pensions de ses bénéficiaires.

Comment la part du capital-investissement dans l'actif total de PSERS a-t-elle évolué au cours des 20 dernières années ?

Darren Foreman : À notre pic, au début des années 2000, nous nous engageons à hauteur de 3 milliards de dollars par an pour atteindre 17% de notre portefeuille. Comme nous avons été parmi les premiers à investir dans le Private Equity à grande échelle, notre développement a été très rapide, plus que prévu. La part allouée au Private Equity est ainsi montée jusqu'à 21%.

Depuis, cette part est redescendue. En 2007 et 2008, nous avons fait face à la crise financière. Le conseil d'administration a alors décidé de réduire nos objectifs pour avoir une meilleure diversification des actifs, car vous ne pouvez jamais prédire quelle année va être la bonne pour quelle classe d'actifs. Nous avons donc recadré nos investissements pour nous diversifier.

En 2021, le conseil d'administration a souhaité encore se diversifier davantage et a fixé les objectifs du Private Equity à 12% du plan d'investissement. Aux dernières nouvelles, cette part atteignait 16% des encours.

Quel pourcentage est alloué au Private Equity par les fonds de pension américains ?

Darren Foreman : En moyenne, à travers les États-Unis, je dirais que les fonds alloués annuellement au Private Equity représentent 12% à 14% des portefeuilles. Du moins, c'est leur objectif. En regardant du côté des fonds universitaires, des fonds de dotation et des fondations, le chiffre monte à 30%-40%. Cela dépend de leur système et de leur projet.

Vers quelle stratégie de Private Equity - venture, growth, Buy-Out ou Turnaround - PSERS se tournait le plus ?

Darren Foreman : Durant mes 22 années passées chez PSERS, nous avons majoritairement investi dans du Buy-Out, en y consacrant près de deux tiers de notre portefeuille.

Nous avons pressenti qu'il présentait une meilleure constance de l'investissement en Private Equity. Cependant, il comporte toujours des éléments de risque. Rien n'est sans risque lorsque vous investissez sur les marchés financiers.

Nous nous tournions ensuite vers le Growth Equity qui offre un meilleur retour sur investissement et diminue le recours au levier financier. Nous avons ensuite un petit pourcentage en Venture Capital, peut-être 10%. Et enfin, des legacy secondary funds que nous avons surtout au début des années 2000.

Quelles zones géographiques cible PSERS ?

Darren Foreman : En étant basé en Pennsylvanie aux États-Unis, nous avons accès à tous les fonds de Private Equity américains ! Lorsque j'y travaillais, nous mettions également un gros billet sur l'Europe, principalement de l'Ouest. Nos investissements se répartissaient à 60% aux États-Unis et à 40% sur les marchés étrangers, majoritairement en Europe auprès de General Partners (GP) comme Bridgepoint ou PAI.

De quels secteurs économiques tirez-vous le plus de profits ?

Darren Foreman : Le secteur de la technologie et des logiciels représentait les meilleurs retours sur investissements parce que ce sont des entreprises à la croissance rapide. Les logiciels font de grandes marges et réalisent beaucoup de bénéfices.

Nous y avons investi à travers des fonds comme Hg et Insight Partners, mais aussi d'autres firmes comme Bridgepoint. Ensuite, nous avons les business services. Puis après cela la santé et les biens de consommation.

La carrière de Darren Foreman en bref :

Retraité depuis l'année passée, Darren Foreman a travaillé pour PSERS de 2002 à 2024, exclusivement sur le Private Equity. Après avoir commencé comme analyste, il est devenu gérant de portefeuille, puis est passé senior avant de devenir directeur du Private Equity de PSERS. Durant ses dernières années de service, il gérait une équipe de quatre personnes et a coprésidé le comité d'application du fonds, une forme de comité d'investissement, aux côtés de James Del Gaudio.

©Altaroc



Pennsylvania
Public School Employees'
Retirement System

Pionnier du Private Equity depuis 1985

Fondé en 1917, le Pennsylvania Public School Employees Retirement System (PSERS) est l'un des plus anciens fonds de pension des États-Unis. Il assure les retraites des employés des écoles publiques de l'État de Pennsylvanie auprès de 763 établissements.

PSERS gère plus de 75 milliards de dollars d'actifs, assurant ainsi la couverture de 256 000 actifs et 254 000 retraités. Sur l'année 2024, un montant total de 7,7 milliards de dollars a été reversé à ses bénéficiaires, pour une moyenne annuelle de 26 392 dollars par rentier¹.

Le premier investissement de PSERS dans un fonds de Venture Capital remonte à 1985, ce qui marque un engagement précoce dans les actifs non-cotés. En se basant sur le net asset value (NAV), son portefeuille de Private Equity pèse pour plus de 12 milliards de dollars.

©PSERS

1. <https://www.pa.gov/content/dam/copapwp-pagov/en/psers/documents/transparency/financial-reports/acfr/psers%20acfr%20fy2024.pdf>

Quelle serait votre recommandation générale auprès des investisseurs particuliers qui voudraient investir dans le Private Equity ?

Darren Foreman : Je leur dirais que le Private Equity doit assurément faire partie de leur portefeuille, c'est un très bon diversificateur aux investissements boursiers ou en immobilier. C'est à la fois facile d'accès et fiable, que ce soit sur la qualification ou la capacité à atteindre les minimas fixés.

Est-ce que vous leur recommandez d'investir par le biais d'un fonds feeder ou d'un fonds de fonds dirigé par une équipe professionnelle ?

Darren Foreman : Vous pouvez vous tourner vers un fonds feeder, mais cela demande du travail. Si vous avez du temps, vous pouvez le faire. Un fonds de fonds est un véhicule centralisé qui s'occupe de tout : de l'administratif, la due diligence, etc. C'est beaucoup plus pratique pour les investisseurs individuels.

Comment réussir à investir auprès des meilleures firmes de Private Equity ?

Darren Foreman : C'est très difficile. C'est pourquoi il faut se tourner vers des professionnels, notamment pour réaliser la due diligence avant d'investir dans n'importe quel fonds. La due diligence est très complexe car les informations sont privées. Il faut aller à la rencontre des managers et des dirigeants des entreprises en portefeuille pour évaluer le sérieux du GP. Parfois, vous pouvez également accéder à une consultation d'opinion sur son engagement. C'est uniquement avec toutes ces informations, que vous savez si c'est un

gérant vers lequel il faut se tourner ou au contraire éviter.

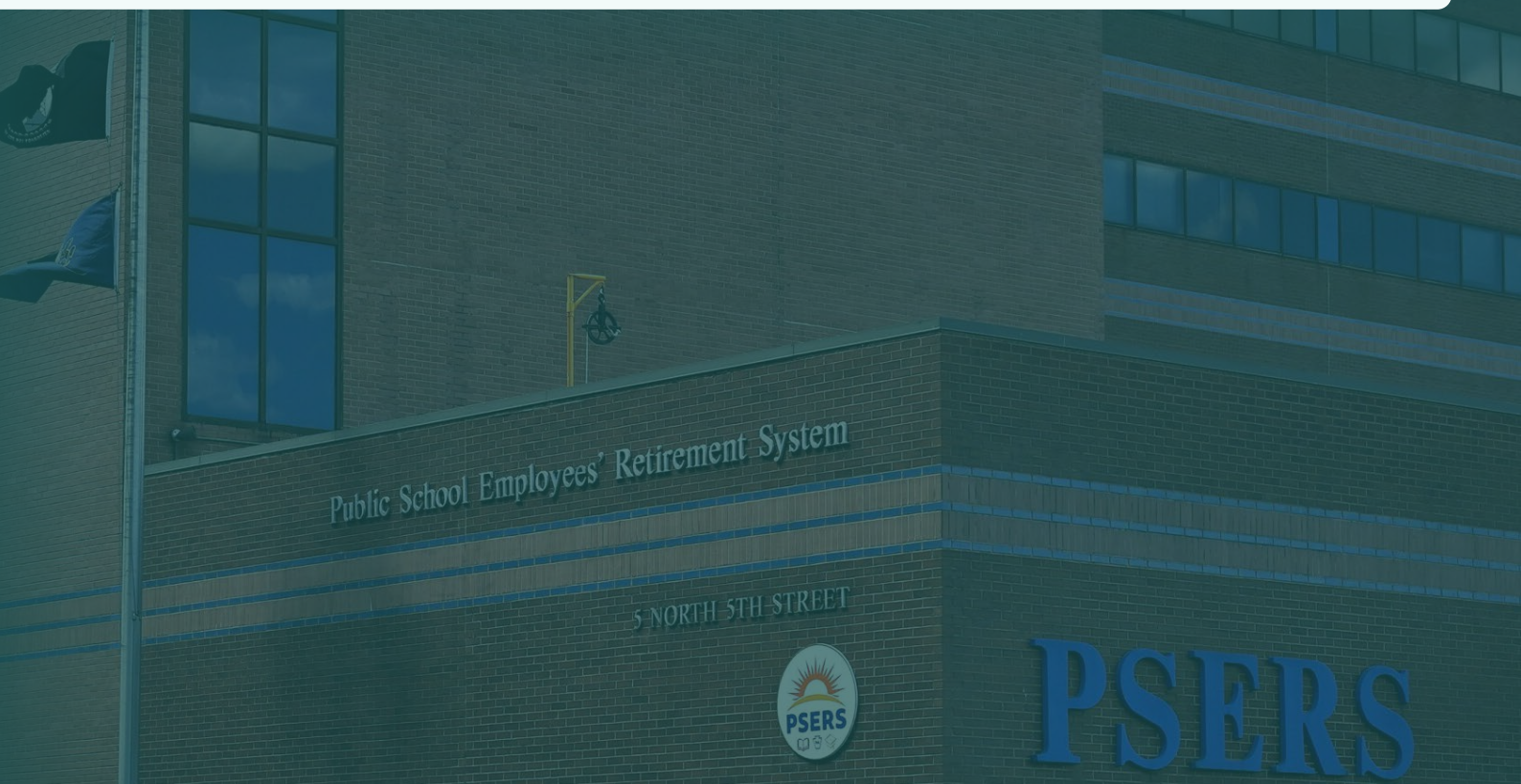
Ensuite, il y a tellement de demandes pour accéder aux meilleurs fonds de Private Equity à travers le monde, qu'il est essentiel d'avoir des professionnels pour construire une relation avec eux. C'est de cette manière que vous serez informé de la prochaine levée de fonds et que vous réussirez à y participer.

Quel est le ticket minimum pour accéder aux meilleurs fonds de Private Equity ?

Darren Foreman : Cela dépend de la taille du fonds. Pour les plus petits, vous pouvez rentrer avec 5-10 millions de dollars, bien que les plus grands aussi peuvent vous laisser entrer à ces niveaux. Avec 5-10 millions, vous pouvez déjà vous engager auprès d'un fonds sérieux. Chez PSERS, on s'engageait parfois sur des montants de 15 millions, parfois sur 200 millions de dollars ou plus.

Quel peut être le retour attendu d'un portefeuille spécialisé en growth et Buy-Out en termes de money multiple et de retour sur investissement ?

Darren Foreman : Sur le long terme, on peut s'attendre à 300 points de base supplémentaires par rapport aux marchés boursiers. Pour moi, avec un fonds de Buy-Out, on peut avoir un rendement de 10-12% et un MoM de 1,9. Beaucoup de personnes peuvent déjà être heureuses avec ça. On peut s'attendre à un peu mieux pour le Growth Equity. Peut-être un rendement de 12-14% et un MoM d'un peu plus de 2.



INTERVIEW

Antoine Levy, économiste et professeur assistant à l'Université de Berkeley

©Gretchen Ertl



Antoine Levy
Économiste

Damien Hélène : En quoi le Private Equity constitue un outil idéal pour financer sa retraite ou son épargne longue ?

Antoine Levy : C'est un outil potentiel de diversification des investissements, qui sur le long terme a sa place dans un portefeuille individuel d'investissement, en particulier dans les pays ou les marchés d'actions cotées représentent une moindre part de l'univers entrepreneurial et corporate. Néanmoins, ce n'est pas une baguette magique : la volatilité idiosyncratique est élevée, et les frais peuvent absorber de trop grosses fractions des investissements. Il est important d'avoir un marché fluide pour permettre de lisser les besoins individuels de liquidité et de sortie, et transparent pour assurer la compétitivité des frais et des rendements nets.

Quel rôle les politiques publiques devraient-elles jouer pour encourager l'investissement des particuliers dans le Private Equity ?

Antoine Levy : Les politiques publiques doivent jouer un rôle plus général d'encouragement à l'investissement risque sur le long-terme (actions, PE...), en particulier pour les jeunes actifs qui peuvent se permettre une plus grosse exposition au risque loin de l'âge de la retraite. Sur le PE en particulier, les politiques publiques doivent avoir un rôle de régulation des acteurs pour assurer la transparence des frais et des rendements (et éviter des fiascos comme les investissements en FIP-FCPI trop motivés par l'obsession de la défiscalisation), et un rôle d'information sur la disponibilité de ces produits, y compris à un niveau faible ou intermédiaire de ticket d'entrée.

Quelle est la place du Private Equity dans la compétitivité économique d'un pays ?

Antoine Levy : Il peut être mis au service d'une allocation efficace du capital, notamment

par la réallocation vers des entreprises à fort potentiel mais contraintes dans leur accès au crédit ou aux leviers de croissance. Il peut aussi jouer un rôle de diffusion des pratiques de management, de commercialisation, ou de gestion, en systématisant l'adoption des meilleures pratiques parmi les entreprises d'un portefeuille.

Comment les différences culturelles entre les Etats-Unis et l'Europe, notamment sur l'investissement, influencent-elles l'adoption du Private Equity ?

Antoine Levy : La présence de fonds de pension (couplée à une plus forte tolérance culturelle à l'investissement risque et une meilleure culture financière des participants) est la principale différence qui explique une plus grosse capacité domestique d'investissement risqué aux Etats-Unis. Les fonds de PE, de VC et de capital-investissement sont de plus grande ampleur, et ont les moyens de rassembler des portefeuilles de participation plus importants et de s'immiscer dans leur gestion de manière plus structurée.

Quel serait l'intérêt d'exporter le système de retraites américain ? Et comment le faire tout en l'adaptant aux spécificités européennes ?

Antoine Levy : Le système US repose sur deux piliers, environ une moitié par répartition (Social Security) et une moitié par capitalisation (401k, 403a, pension funds plus généralement). C'est un meilleur équilibre entre l'exposition de la future consommation des retraites à deux risques : le risque sur les rendements du capital, et le risque sur la croissance des revenus du travail. En particulier, le pilier par capitalisation permet une meilleure diversification géographique et sectorielle, une amélioration de la culture financière des participants, et une moindre dépendance aux aléas politiques et à la capture du système par une génération particulière. Faire monter en charge le pilier par répartition en France (en s'appuyant sur des dispositifs existants, comme le PER, et en réduisant la part des cotisations servant aujourd'hui à financer les pensions existantes par répartition) est une priorité.

Retraites : le pouvoir des intérêts composés face à la crise du système par répartition

Alors que les négociations sur l’avenir des retraites peinent à aboutir, de nouvelles simulations, réalisées par Altaroc, illustrent l’impact qu’un volet de capitalisation pourrait avoir sur le patrimoine des futurs retraités. Entre rendement et pédagogie, le débat sur l’épargne longue revient sur le devant de la scène.

Le constat est connu : le système de retraite par répartition subit une pression croissante face au vieillissement de la population et à la stagnation des cotisations. Alors que les discussions entre le gouvernement et les partenaires sociaux sur une éventuelle réforme restent sans issue claire, Altaroc met en avant la capitalisation comme un complément crédible, voire indispensable, pour assurer des revenus décents aux futurs retraités.

Deux scénarios, fondés sur des hypothèses simples et des supports d’investissement déjà disponibles sur le marché, viennent illustrer la puissance des intérêts composés sur une longue période.

Ces projections partent du principe qu’une fraction des cotisations actuelles ou des versements volontaires est allouée à des placements à long terme dans des actifs comme le Private Equity, avec un rendement annuel net de 9 %.

Dans un premier cas, un salarié de 25 ans percevant 30 000 € bruts par an verrait son employeur affecter 1 000 € par an sur un plan de capitalisation, complété par 500 € d’épargne personnelle annuelle. Sur 40 ans, cet effort cumulé de 60 000 € produirait un capital final de plus de 550 000 €.

À la retraite, ce montant pourrait être retiré en une fois ou générer un revenu annuel de près de 50 000 €, tout en préservant le capital initial.

Simulation 1 500 euros de versements pendant 40 ans par capitalisation à 9%

APPORT ANNUEL BRUT	TAUX CAPITALISATION	DURÉE CAPITALISATION	MONTANT FINAL BRUT
1 500 €	9 %	40	47 114 €
1 500 €	9 %	39	43 224 €
1 500 €	9 %	38	39 655 €
1 500 €	9 %	37	36 381 €
1 500 €	9 %	36	33 377 €
1 500 €	9 %	35	30 621 €
1 500 €	9 %	34	28 093 €
1 500 €	9 %	33	25 773 €
1 500 €	9 %	32	23 645 €
1 500 €	9 %	31	21 693 €
1 500 €	9 %	30	19 902 €
1 500 €	9 %	29	18 258 €
1 500 €	9 %	28	16 751 €
1 500 €	9 %	27	15 368 €
1 500 €	9 %	26	14 099 €
1 500 €	9 %	25	12 935 €
1 500 €	9 %	24	11 867 €
1 500 €	9 %	23	10 887 €
1 500 €	9 %	22	9 988 €
1 500 €	9 %	21	9 163 €
1 500 €	9 %	20	8 407 €

APPORT ANNUEL BRUT	TAUX CAPITALISATION	DURÉE CAPITALISATION	MONTANT FINAL BRUT
1 500 €	9 %	19	7 712 €
1 500 €	9 %	18	7 076 €
1 500 €	9 %	17	6 491 €
1 500 €	9 %	16	5 955 €
1 500 €	9 %	15	5 464 €
1 500 €	9 %	14	5 013 €
1 500 €	9 %	13	4 599 €
1 500 €	9 %	12	4 219 €
1 500 €	9 %	11	3 871 €
1 500 €	9 %	10	3 551 €
1 500 €	9 %	9	3 258 €
1 500 €	9 %	8	2 989 €
1 500 €	9 %	7	2 742 €
1 500 €	9 %	6	2 516 €
1 500 €	9 %	5	2 308 €
1 500 €	9 %	4	2 117 €
1 500 €	9 %	3	1 943 €
1 500 €	9 %	2	1 782 €
1 500 €	9 %	1	1 635 €
1 500 €			552 438 €

Le second scénario, plus ambitieux, suppose qu’un salarié mieux rémunéré (80 000 € annuels) verse chaque année 5 000 € sur un Plan d’Épargne Retraite (PER). Bénéficiaire d’un avantage fiscal lié à son taux marginal d’imposition, son effort net se limite à 3 500 € par an. Résultat : au terme de 40 ans, le capital net après fiscalité atteindrait près de 1,3 M€. De quoi générer, en rente viagère, un revenu brut de plus de 160 000 € par an.

Simulation 5 000 euros de versements pendant 40 ans par capitalisation à 9% avec TMI de 30%

APPORT ANNUEL BRUT	REPPORT ANNUEL IMPOSITION	APPORT ANNUEL NET	TAUX CAPITALISATION	DURÉE CAPITALISATION	MONTANT FINAL BRUT	MONTANT FINAL NET
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	40	157 047 €	109 933 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	39	144 080 €	100 856 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	38	132 183 €	92 528 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	37	121 269 €	84 888€
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	36	111 256 €	77 879 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	35	102 070 €	71 449 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	34	93 642 €	65 549 €
5 000€	-1 500 €	3 500 €	9 %	33	85 910 €	60 137 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	32	78 817 €	55 172 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	31	72 309 €	50 616 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	30	66 338 €	46 437 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	29	60 861 €	42 603 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	28	55 836 €	39 085 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	27	51 225 €	35 858€
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	26	46 996 €	32 897 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	25	43 115 €	30 181€
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	24	39 555 €	27 689€
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	23	36 289 €	25 403 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	22	33 293 €	23 305 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	21	30 544 €	21 381 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	20	28 022 €	19 615 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	19	25 708 €	17 996 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	18	23 586 €	16 510 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	17	21 638 €	15 147 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	16	19 852 €	13 896 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	15	18 212 €	12 749 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	14	16 709 €	11 696 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	13	15 329 €	10 730 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	12	14 063 €	9 844 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	11	12 902 €	9 180€
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	10	11 837 €	8 286 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	9	10 859€	7 602 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	8	9 963 €	6 974 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	7	9 140 €	6 398 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	6	8 386 €	5 870 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	5	7693 €	5 385 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	4	7 058 €	4 941 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	3	6 475 €	4 533 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	2	5 941€	4 158 €
5 000 €	-1 500 €	3 500 €	9 %	1	5 450 €	3 815 €
200 000 €		140 000€			1 841 459 €	1 289 022 €



©Joseph Sintum, Unsplash

Ces chiffres spectaculaires traduisent moins une promesse commerciale qu'une réalité mathématique : celle des intérêts composés, dont la discipline et la durée sont les clés.

Ils soulignent aussi la nécessité d'un travail de pédagogie auprès des régulateurs et des épargnants, tant la capitalisation reste perçue en France comme un tabou politique.

Pour l'heure, aucune disposition réglementaire n'est nécessaire pour généraliser ces pratiques à ceux qui en ont les moyens. Mais l'élargissement du modèle – via l'allocation d'une partie des cotisations patronales à des plans individuels – nécessiterait un accord entre partenaires sociaux et pouvoirs publics.

Une perspective qui, dans le contexte social actuel, risque de se heurter à de fortes résistances.

Mais au-delà de l'enjeu individuel, il s'agit aussi d'une opportunité collective : en enrichissant les Français, le Private Equity pourrait également enrichir la France.

En orientant une part de l'épargne longue vers des fonds qui financent des entreprises innovantes et en croissance, **ces capitaux alimenteraient directement l'économie réelle, soutenant l'emploi, la compétitivité et les recettes fiscales.**

Le cercle vertueux est évident : des citoyens au patrimoine renforcé deviennent des consommateurs et des investisseurs plus solides, tandis que des entreprises mieux capitalisées accélèrent leur expansion.

Dans un pays souvent réticent à la capitalisation, il faut rappeler que la prospérité individuelle et la richesse nationale ne sont pas antagonistes – elles sont intimement liées.

Private Equity: 126 milliards d'euros levés en Europe en 2024

Ces regards et ces visions rappellent combien le Private Equity façonne les stratégies de long terme, des retraites aux dynamiques économiques globales. Faisons désormais un focus sur l'état du marché européen.

Un rapport inédit d'Invest Europe dresse le portrait d'un continent où le capital-investissement a repris des couleurs en 2024. Avec 126 milliards d'euros levés, en hausse de 24 % par rapport à 2023, le Private Equity européen connaît un regain spectaculaire. Derrière ces chiffres se dessine une industrie qui finance la tech, la santé et une nouvelle génération de champions continentaux, portée par des flux de capitaux plus diversifiés que jamais.

PRIVATE EQUITY : 126 Mds d'euros levés en 2024, en hausse de 24 % sur un an

2024 a réellement donné une nouvelle impulsion de croissance au Private Equity européen. Les fonds du vieux continent ont levé 126 Mds€, soit une hausse spectaculaire de 24 % par rapport à l'année passée. Cette dynamique de croissance est largement portée par les opérations de Buy-Out, qui représentent 87 Mds€ (+42 %). Dans le large spectre des pourvoyeurs de capitaux, les fonds de fonds prennent une place grandissante, représentant 16 % des fonds levés en 2024. L'appétit grandissant pour le secteur des logiciels et de la santé se ressent dans les chiffres : ces deux secteurs représentent à eux seuls presque la moitié de tous les investissements.

126 Mds d'euros : un regain d'activité porté par les grands investissements

L'année 2024 a marqué un net rebond pour le Private Equity européen, après le ralentissement observé en 2022-2023.

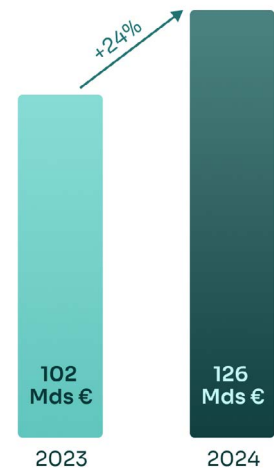
D'après le rapport Investing in Europe 2024 de Invest Europe, le montant total investi en Private Equity en Europe atteint **126 milliards d'euros, en hausse de 24 % par rapport à 2023**. Il s'agit du troisième plus haut niveau annuel jamais enregistré.

Cette reprise est tirée avant tout par les opérations de Buy-Out, qui ont totalisé 87 milliards d'euros en 2024 – soit

une hausse de 42 % sur un an. Ce niveau flirte avec le record historique de 2021, témoignant d'un retour en force des grands rachats par les fonds. En revanche, le segment Growth s'est montré plus timide. Les investissements de ce secteur ont reculé d'environ 13 % en 2024, pour s'établir autour de 20 milliards d'euros sur l'année.

Ce contraste souligne que la reprise de 2024 a surtout bénéficié aux transactions de Buy-Out de grande envergure, tandis que l'investissement dans des entreprises en expansion est resté plus modéré. Néanmoins, l'ensemble Buy-Out + Growth affiche une dynamique positive qui contribue fortement au rebond global du Private Equity européen.

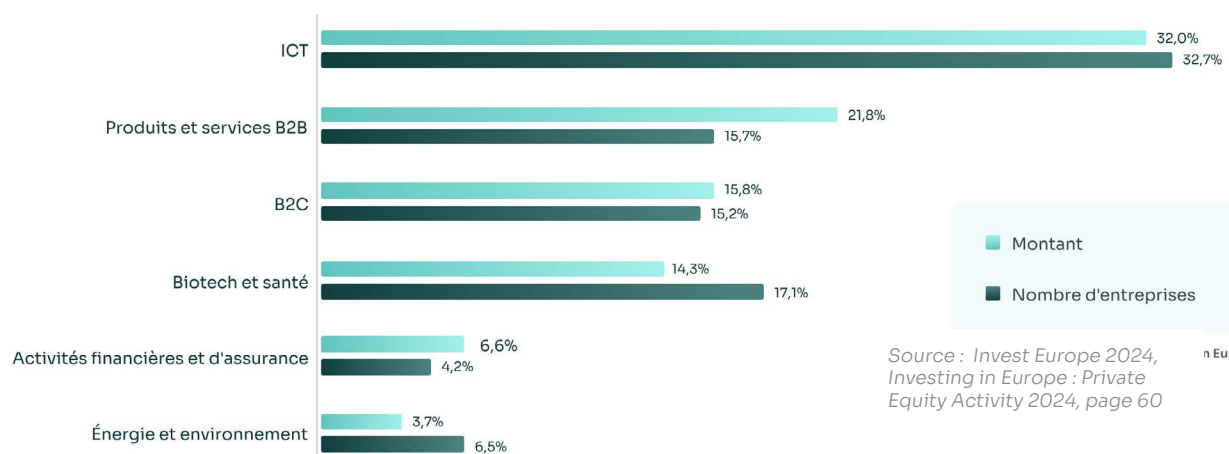
MONTANTS INVESTIS EN PRIVATE EQUITY EN EUROPE (EN 2023 VS 2024)



Source : Invest Europe 2024, Investing in Europe : Private Equity Activity 2024

Domination de la **tech** et de la **santé**

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS EN 2024 (RÉPARTITION PAR SECTEUR)



Source : Invest Europe 2024, Investing in Europe : Private Equity Activity 2024, page 60

n Europe:

Les fonds ont concentré leurs investissements sur quelques secteurs phares. En nombre d'entreprises financées, les technologies de l'information (ICT) et les sciences de la vie/ Santé (Biotech & Healthcare) dominent largement : à elles deux, ces filières représentent près de la moitié des sociétés financées en 2024. Ce poids reflète les priorités d'investissement actuelles, avec un appétit marqué pour le numérique, les logiciels, la santé et la biotechnologie – des domaines à fort potentiel de croissance et d'innovation en Europe.

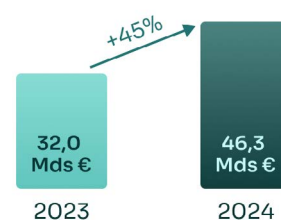
En parallèle, les sorties ont également augmenté de manière spectaculaire en 2024.

Le rapport fait état de 46 milliards d'euros de cessions réalisées sur l'année, soit une augmentation de 45 % en valeur par rapport à 2023.

Le nombre de sorties a quant à lui progressé d'environ 10 % sur un an, signe que les fonds ont retrouvé des possibilités de liquidité après le creux des années précédentes. Ce total de 46 Mds€ constitue l'un des trois plus élevés jamais enregistrés en Europe, traduisant un réel regain d'activité sur le marché des sorties. La nature des sorties de l'année passée illustre une tendance notable : beaucoup d'opérations ont été des reventes d'entreprises à d'autres fonds (secondary Buy-Outs). En effet, la hausse des cessions a été largement alimentée par des ventes de sociétés à d'autres fonds de Private Equity, indiquant la capacité de ces acteurs à se relayer pour accompagner plus longtemps les entreprises. Cette fluidité du marché secondaire témoigne de « **la disponibilité de capital et d'expertise en Europe pour garder les entreprises**

privées et les faire grandir, transformant des succès locaux en champions mondiaux ». Autrement dit, au lieu d'introduire en bourse ou de vendre à un industriel, les fonds ont souvent choisi de céder leurs participations à d'autres investisseurs privés, prolongeant ainsi le cycle de croissance des entreprises sous contrôle de fonds européens.

MONTANTS DES CESSIONS EN EUROPE (EN 2023 VS 2024)



Source : Invest Europe 2024, Investing in Europe : Private Equity Activity 2024

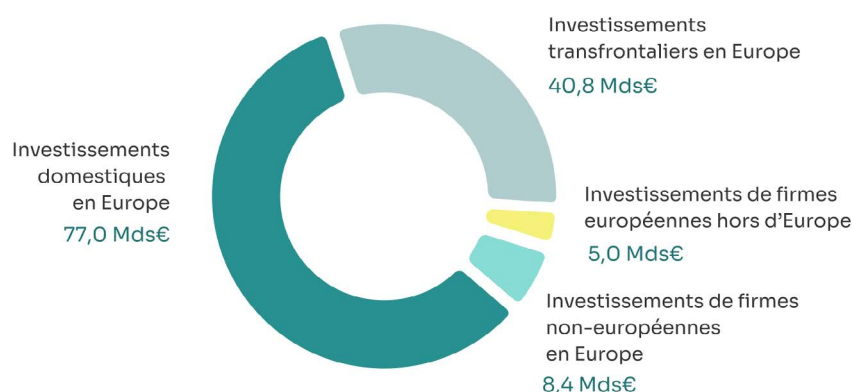
Quelle répartition géographique ?

Le Royaume-Uni et l'Irlande ont connu un fort rebond des investissements, revenus aux niveaux de 2021 (environ 29% du total européen), retrouvant ainsi leur position de leader du continent – portés par la reprise de méga-transactions et une collecte importante (44% des capitaux levés).

La France et le Benelux suivent de près : ils concentrent 28% des investissements européens, et leurs investisseurs apportent la plus grande part des capitaux levés en 2024 (30%), témoignant d'un écosystème robuste.

En revanche, la région DACH (Allemagne, Autriche, Suisse) marque le pas avec seulement 14% des montants investis, reflet du ralentissement économique allemand, et ne représente que 9% des levées de fonds de l'année.

PRIVATE EQUITY – FLUX GÉOGRAPHIQUES D'INVESTISSEMENT 2024 – INVESTISSEMENTS DOMESTIQUES VS INTERNATIONAUX (MONTANTS)



Source : Invest Europe / EDC

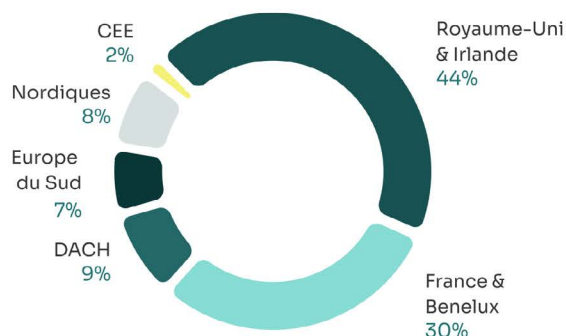
Les pays nordiques affichent une activité proche de la région DACH (14% des investissements) et l'Europe du Sud reste un peu en retrait à 13%, ces deux zones subissant l'impact de conditions de financement plus strictes.

Quant à l'Europe centrale et orientale, son poids demeure marginal (2% des investissements), conséquence notamment des incertitudes géopolitiques persistantes dans la région.

PRIVATE EQUITY - INVESTISSEMENTS PAR REGION 2024 - STATISTIQUES INDUSTRIE VS MARCHÉ (MONTANT)

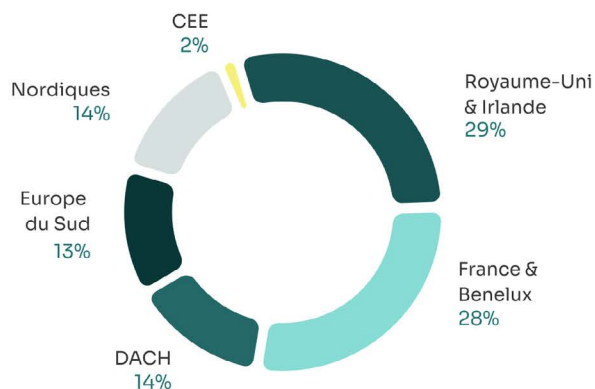
Statistiques sectorielles

Investissement selon la localisation de la société de capital-investissement



Statistiques de marché

Investissement selon la localisation de la société en portefeuille



Source: Invest Europe / EDC

DACH: Autriche, Allemagne, Suisse. Europe du Sud: Grèce, Italie, Portugal. Espagne. Nordiques: Danemark, Finlande, Suède, Norvège. CEE: Europe de l'Est Central

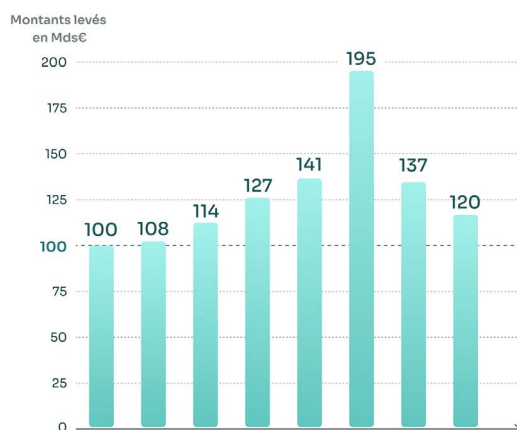
Les ventes d'entreprises ICT rapportent gros

Les tendances sectorielles observées à l'investissement se reflètent en partie du côté des sorties. Le secteur ICT ressort comme celui comptant le plus grand nombre d'opérations de sorties de l'année écoulée, confirmant la forte rotation des participations dans la tech.

En termes de valeur, les entreprises technologiques totalisent 11,1 milliards d'euros cédés, ce qui place le secteur juste derrière celui des biens de consommation (Consumer Goods & Services), leader de l'année en montant récupéré.

Autrement dit, la tech est numéro 1 en volume de transactions de sortie, et numéro 2 en valeur dégagée, ce qui illustre la liquidité soutenue dont bénéficie ce secteur.

CLÔTURE FINALES DE FONDS



Source: Invest Europe 2024, Investing in Europe: Private Equity Activity 2024

Le palier des 100 Mds d'euros levés franchi pour la 8^e année consécutive

Malgré un environnement plus exigeant, la levée de fonds en Europe est restée à des niveaux très élevés.

156 milliards d'euros ont été levés au total par les fonds de Private Equity ayant clos en 2024 (phase de final closing) : un record historique.

La collecte dédiée au Buy-Out représente à elle seule 78,2% des 156 Mds levés par les fonds en phase de final closing. Les grands fonds paneuropéens de Buy-Out ont notamment finalisé des closings de très grande taille en 2024, contribuant à ce nouveau record.

Les fonds de fonds prennent une place croissante

Le rapport souligne aussi une évolution notable dans la composition des pourvoyeurs de capitaux. La part des fonds de pension dans la collecte a diminué, ceux-ci ne représentant plus que 19 % des montants levés en 2024 (contre 27% il y a 2 ans). À l'inverse, les fonds de fonds et autres gestionnaires d'actifs ont vu leur contribution

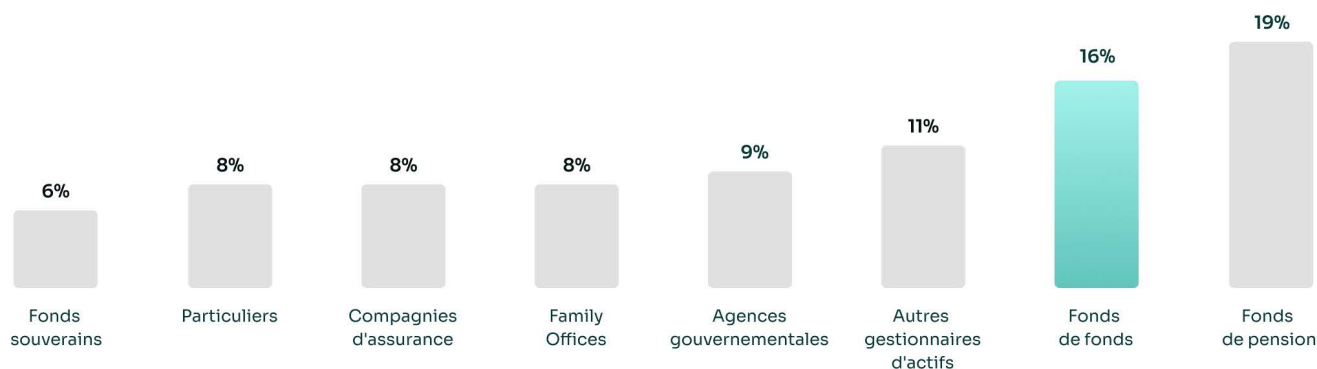
augmenter significativement, pour atteindre 27 % du total des capitaux levés. **Les fonds de fonds – qui regroupent souvent des engagements de plus petits investisseurs institutionnels ou privés – jouent un rôle croissant, « démocratisant » l'accès à la classe d'actifs pour une base d'investisseurs plus large.**

Concrètement, cela signifie que l'origine des capitaux se diversifie : les très grands investisseurs (fonds de pensions, assureurs) lâchent du lest, récupéré par des structures

intermédiaires pouvant fédérer des investisseurs variés (fonds de fonds, gestionnaires multi-clients, plateformes listées, etc.).

Cette évolution peut s'expliquer par les contraintes qu'ont connues certains grands fonds de pension (effet dénominateur entraînant une suroffre relative en Private Equity), combinées à l'appétit croissant d'une multitude de plus petits acteurs pour cette classe d'actifs.

RÉPARTITION DES 120 MDS € LEVÉS EN 2024 (POURVOYEUR DE CAPITAUX)



Source : Invest Europe 2024, Investing in Europe : Private Equity Activity 2024, page 22

Implications économiques et stratégiques pour l'Europe

Le dynamisme retrouvé du Private Equity européen en 2024 revêt des implications positives pour l'économie et la compétitivité de l'Europe.

D'une part, le flux massif d'investissements – en particulier dans la tech et la santé – apporte un important soutien financier aux entreprises innovantes et en croissance du vieux continent. Ces capitaux privés permettent aux PME et ETI européennes de se développer plus rapidement, d'innover et de gravir les échelons à l'international. Les fonds de Buy-Out, par leurs opérations

de rachat et de consolidation, contribuent également à créer des acteurs européens de taille importante dans divers secteurs. En accompagnant les sociétés sur la durée (notamment via le mécanisme des reventes successives entre fonds), le Private Equity favorise l'émergence de « champions » européens capables de rivaliser à l'échelle mondiale.

D'autre part, la forte activité de cessions observée en 2024 est de bon augure pour l'écosystème. Des sorties réussies signifient que les fonds retournent des capitaux importants à leurs

investisseurs (fonds de pension, assureurs, etc.), générant des performances qui pourront ensuite être réinvesties dans de nouveaux fonds.

Ce recyclage du capital alimente un cercle vertueux de financement au bénéfice du tissu entrepreneurial européen. Par exemple, les pensions de retraite européennes, malgré une baisse relative de leur participation en 2024, bénéficient à long terme des distributions provenant des fonds, ce qui, in fine, profite aux retraités et à l'économie réelle.

Enfin, le maintien d'une capacité de levée de fonds élevée en Europe, même dans un contexte macroéconomique incertain, est un signal stratégique fort.



Il démontre que l'Europe continue d'attirer les capitaux mondiaux pour financer ses entreprises privées.

Cette confiance des investisseurs internationaux et domestiques est cruciale pour soutenir la croissance future, l'innovation et la transition technologique sur le continent.

Le fait que la collecte provienne de sources de plus en plus variées élargit la base de soutien du Private Equity européen, le rendant moins dépendant de quelques grands acteurs et plus résilient face aux aléas.

En somme, l'année 2024 apparaît comme un tournant de reprise pour le capital-investissement européen sur les segments Buy-Out et Growth, dont l'élan devrait contribuer au dynamisme économique de l'Europe et à la consolidation de son autonomie stratégique dans les secteurs clés.

Le mot de la fin



Vous l'avez vu dans ce dossier spécial, une évidence se dessine : **le Private Equity est bien plus qu'un simple moteur de financement.** C'est une **force de transformation incomparable** qui accompagne les entreprises à chaque étape de leur croissance, leur permettant d'innover, de se structurer, de recruter, de s'internationaliser et de s'imposer sur des marchés toujours plus compétitifs.

À travers les portraits de dirigeants inspirants aux quatre coins du monde, l'analyse des stratégies des grands gérants internationaux et le regard d'experts reconnus, vous avez pu découvrir toute la richesse et la complexité de cet écosystème.

Un écosystème où le capital, bien employé, devient un levier de création de valeur durable – pour les entreprises, leurs salariés, et plus largement pour l'économie.

J'espère que ce voyage au cœur du Private Equity vous aura apporté des clés de compréhension et des perspectives nouvelles sur une industrie en pleine évolution. Car si les gérants œuvrent dans la discrétion, leurs impacts sont visibles bien au-delà des bilans financiers : **ils façonnent l'avenir des entreprises et contribuent à la vitalité économique des territoires.**

À vous maintenant d'explorer, d'interroger et d'imaginer ce que pourrait être l'avenir.

Damien **HELENE**
RÉDACTEUR EN CHEF

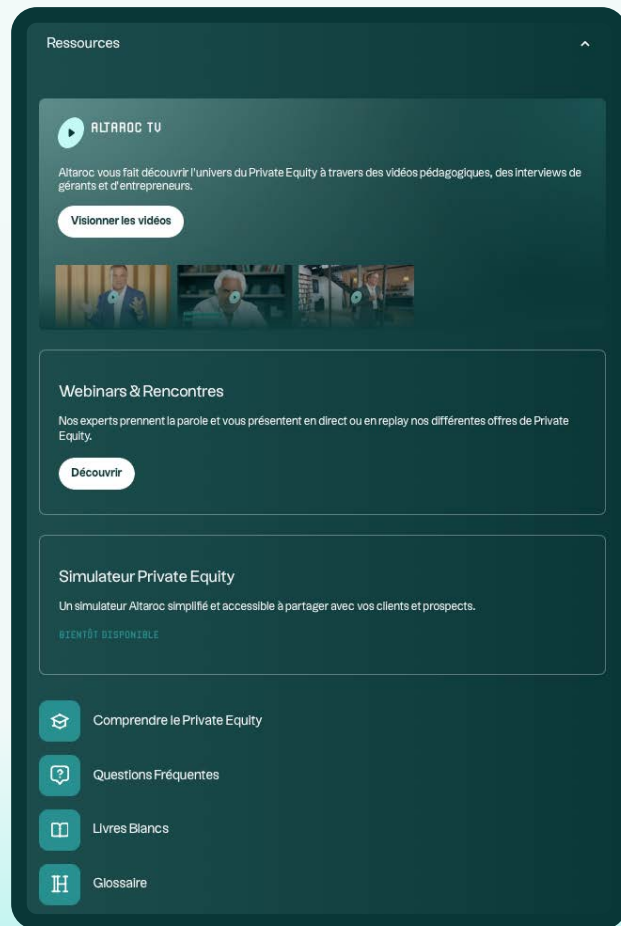
Retrouvez les précédents Dossiers Spéciaux



Abonnez-vous à notre newsletter
pour ne pas manquer les prochains
numéros sur altaroc.pe !

www.altaroc.pe

**Parcourez un écosystème 100% digital,
pensé pour les investisseurs privés et
leurs conseils avec :**



L'émission mensuelle d'**Altaroc** sur **BFM Business**
à retrouver en Replay sur notre site internet.



Évènement de lancement du M5



Odyssey 2025



power

Découvrez toutes
nos séries sur notre page



 Altaroc TV



Rencontres à venir

Webconférences, rencontres exclusives et rendez-vous incontournables...
tout ce qu'il ne faut pas manquer !

MERCREDI 24 & JEUDI 25

SEPTEMBRE 2025

Altaroc vous attend
au **Salon Patrimonia**

Retrouvez notre équipe commerciale
sur le **stand K34**



 **Centre des congrès de Lyon**
50 Quai Charles de Gaulle, 69006 LYON

Risques & avertissement

L'investissement en Private Equity comporte des risques

Risque de liquidité

Les fonds de Private Equity investissent principalement en titres de sociétés non cotées. Ces titres ne sont pas liquides et il n'existe pas de marché secondaire facilitant les transactions. Les fonds peuvent donc éprouver des difficultés à céder ses participations à un niveau de prix ou dans les délais souhaités. De plus, les cessions de parts des fonds étant limitées, il sera difficile pour un investisseur de céder ses parts.

Risque de perte en capital

Le risque de perte en capital est notamment lié à l'investissement en titres non cotés.

Risque de valorisation

Il peut être difficile de trouver des références de prix appropriées en ce qui concerne les investissements non cotés. Cette difficulté peut avoir un impact sur la valorisation du portefeuille d'investissement des fonds.

Risque lié aux entreprises sous-jacentes

L'investisseur supporte un risque entrepreneurial, lié aux sociétés non cotées détenues directement et indirectement par les fonds de Private Equity. Par nature, les PME sont généralement plus risquées que les entreprises de taille plus importante. De plus, la valorisation des titres non cotés détenus par les fonds est réalisée directement par les sociétés de gestion sur la base de prix de marché estimés ("Fair Market Value") et non directement par un marché organisé.

Risque de performance

Les objectifs d'investissement expriment un résultat escompté, mais il n'existe aucune garantie qu'un tel résultat sera atteint. En fonction des conditions de marché et de l'environnement macroéconomique, les objectifs d'investissement peuvent devenir plus difficiles à atteindre.

Disclaimer

GÉNÉRAL

Ces articles sont purement informatifs et ne constituent pas une recommandation personnalisée, un conseil juridique ou fiscal ni une stratégie en investissement.

Les opinions ou estimations qui y sont exprimées sont celles de leurs auteurs et ne sauraient refléter les points de vue d'Altaroc Partners. En mettant à disposition ces informations, Altaroc Partners n'a pas pris en considération les objectifs d'investissement, la situation financière ou les besoins d'un destinataire en particulier. De ce fait, aucune des informations contenues dans ces articles ne doivent être considérée comme une recommandation personnalisée d'investissement d'acheter ou de vendre un ou plusieurs fonds ou instruments, ou comme la suggestion d'une stratégie d'investissement particulière.

Les informations présentées sont fondées sur les conditions actuelles et sont susceptibles d'évoluer. Vous êtes invité (e) à vous rapprocher de votre conseiller afin de vous assurer que les produits évoqués sont adaptés à votre profil patrimonial.

Investir dans le Capital Investissement/Private Equity comporte notamment des risques de perte en capital et de liquidité. La performance d'un FIA n'est jamais garantie, elle dépend de la rentabilité des actifs en portefeuille. Les performances passées ne présagent pas des performances futures qui sont soumises selon le cas à l'impôt, suivant la situation personnelle et le régime fiscal applicable à chaque investisseur.

PRODUITS

Cette présentation ne constitue ni une offre de vente des parts de Fonds, ni une invitation à souscrire ou à racheter des parts de Fonds. Les investisseurs potentiels doivent se fonder sur leur propre analyse des conséquences, notamment juridiques, fiscales et financières, ainsi que sur toutes autres conséquences liées à tout investissement dans le Fonds, compte tenu des avantages de l'investissement et des risques qu'il comporte.

Les fonds ALTAROC Odyssey 2021, ALTAROC Odyssey 2022 et ALTAROC Odyssey 2023 sont des FPCI non ouverts à la commercialisation.

Le FPCI Altaroc Odyssey 2025, fonds professionnel de capital-investissement constitué sous forme de fonds commun de placement de droit français régi par le CMF est constitué à l'initiative de la société de gestion.

La société de gestion de portefeuille Altaroc Partners attire l'attention des investisseurs sur le fait que la commercialisation du Fonds en France a été autorisée par l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») le 21 mars 2025 et que le Fonds est également autorisé à la commercialisation auprès de clients professionnels au Luxembourg depuis le 28 mars 2025.

Le Fonds est également commercialisé en Suisse conformément aux règles applicables localement. Le représentant et l'agent payeur du Fonds en Suisse est Banque Heritage SA, dont le siège social est situé 61 Route de Chêne, 1208 Genève, Suisse.

Le fonds n'est pas soumis à l'agrément de l'AMF et peut appliquer des règles d'investissement dérogatoires par rapport aux fonds agréés. Conformément à l'article 423-49 I. du Règlement général de l'AMF, nous rappelons que L'investissement dans ce Fonds est strictement réservé à la catégorie des investisseurs avertis ou assimilés.

SGP

Altaroc Partners SAS (www.altaroc.pe), société de gestion française régie par la directive 2011/61/UE (AIFM) et agréée par l'Autorité des marchés financiers (AMF) sous le numéro GP-97022, dont le siège social est situé au 61 rue des Belles Feuilles, 75016 Paris, enregistrée au RCS Paris sous le numéro B 309 044 840. Altaroc Partners SA dispose de succursales en Grande-Bretagne, en Italie et en Belgique.

Altaroc Partners dispose d'une filiale Suisse 3Altasuisse, SA, une société anonyme suisse qui fournit des services d'acquisition ou l'aliénation d'instruments financiers (LSFIN Art. 3, lettre c, paragraphe 1) en Suisse.

Contacts

FRANCE



Cyril Hourdry

Directeur du Développement

+33 6 62 07 83 81
cyril.hourdry@altaroc.pe



Eliott Vincent

Responsable Grands Comptes & Partenariats Sud Est

+33 6 89 39 19 77
eliott.vincent@altaroc.pe



Thibaut Mortelecq

Responsable Offre Grands Comptes

+ 33 7 89 30 08 14
thibaut.mortelecq@altaroc.pe



Isabelle Autier Bury

Responsable Grands Comptes

+33 6 20 35 77 19
isabelle.autier-bury@altaroc.pe



Olivia Cohen

Responsable Partenariats Ile-de-France

+33 6 40 39 26 58
olivia.cohen@altaroc.pe



Maxime Averso

Responsable Partenariats Nord & Est

+ 33 6 33 51 54 49
maxime.averso@altaroc.pe



Yanis Kessi

Responsable Partenariats Ile-de-France

+33 6 51 53 74 09
yanis.kessi@altaroc.pe



Sarah Gabetty

Responsable du Développement du Réseau Partenaires

+33 6 02 10 97 97
sarah.gabetty@altaroc.pe



Clément Leguy

Responsable Partenariats Ile-de-France

+ 33 7 72 00 82 18
clement.leguy@altaroc.pe



William Durandet

Responsable Partenariats Ouest & Centre

+ 33 6 48 99 55 10
william.durandet@altaroc.pe

SUISSE



Julie Van Campenhoudt

Head of Switzerland

+41 22 506 86 31
+41 79 342 95 74
julie.van-campenhoudt@altaroc.pe



Antoine Duchiron, CFA

Senior Product Specialist & Development

+41 22 506 86 32
antoine.duchiron@altaroc.pe

BENELUX



Thibault Delbargé

Head of Benelux

+32 475 95 15 20
thibault.delbargé@altaroc.pe



Jérémie Mrejen

Investor Relations Institutionnels & SFO Europe

+33181729783
jeremie.mrejen@altaroc.pe

INSTITUTIONNELS ET SINGLE FAMILY OFFICE

✉ +33 1 86 65 98 20
☎ service@altaroc.pe



Thibault Laffont
Directeur Service
Partenaires



Isidore Renting
Responsable Service
Partenaires



Marie-Ange Nguini
Responsable Service
Partenaires



RÉDACTION

Altaroc Partners

61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris
S.A.S au capital de 1 097 808 €
RCS Paris B 309 044 840
TVA intracommunautaire FR 93 309 044 840
+33 (0) 1 86 65 98 20

Rédacteur en chef

Damien HÉLÈNE
(damien.helene@altaroc.pe)

Maquette et illustrations

Rebecca BONEF

Photographes

Gretchen ERTL; Mario SINISTAJ.

Adobe Stock - Julie HALLO

Pexels - Franz HERRMANN

Unsplash - Hack Capital; Hector J RIVAS; Karl PAWLOWICZ; Joseph SINTUM; Mikita YO.

Ce magazine est protégé par le droit d'auteur.



Prochain numéro : Focus sur les fonds Evergreen et le marché secondaire du Private Equity

Altaroc



Altaroc Partners
Société de gestion de portefeuille
française agréée par l'Autorité des Marchés
Financiers sous le numéro GP97022

FRANCE

61, rue des Belles Feuilles - 75116 Paris
+33 (0)1 86 65 98 20

SUISSE

3altasuisse SA,
Rue François-Vernonnex 7 - 1207 Genève
+41 22 506 86 31

BELGIQUE

Altaroc Belgium
23 avenue Marnix - 1000 Bruxelles
+32 475 95 15 20