

Antoine Dréan joue les intermédiaires du capital-investissement

Depuis quinze ans, Triago aide les équipes de private equity à lever des fonds. Il mise aujourd'hui sur le marché secondaire et le Moyen-Orient.

PAR ANTOINE LANDROT

En finance comme ailleurs, la précocité est souvent une condition de la réussite. Mais il n'est pas bon d'avoir raison trop tôt. C'est un peu ce qui est arrivé à Antoine Dréan lorsque, le lendemain de l'obtention de son MBA à la Wharton School, le 6 mai 1992, il créa seul Triago, sur un microcréneau du capital-investissement inconnu en Europe : le placement. Cheville ouvrière du métier, les agents de placement aident les équipes de *private equity* à lever des fonds en les mettant en contact avec des investisseurs (fonds de pension, banques, assureurs, *family offices*...). Mais le démarrage a été lent, malgré la signature en décembre 1992 d'un premier contrat. « *Le marché ne s'est vraiment ouvert qu'en 1994. A cette période, le private equity européen était représenté par des fonds captifs de banques et d'assurances. Beaucoup d'équipes rêvaient d'indépendance mais l'argent manquait en Europe pour cette classe d'actifs. J'ai voulu créer une passerelle vers les investisseurs américains* », raconte Antoine Dréan.

Cette année, Triago va fêter ses quinze années d'existence. Une ancienneté qui légitime sa présence face aux filiales de banques internationales (comme UBS ou Merrill Lynch), intervenants historiques dans cette activité, et aux autres indépendants (Cogent, Probitas, Global Private Equity...). En 2004, il étend son activité au « secondaire » (trouver des acheteurs aux investisseurs qui souhaitent vendre des parts de fonds) en créant Triago X. Il s'agit aujourd'hui d'une force de frappe de 16 professionnels sur un effectif total de 24 personnes, répartis entre Paris et New York.

Un bureau à Dubaï

Le 1^{er} mai sera inauguré le bureau de Dubaï, dont le directeur vient d'être recruté et qui devrait réunir à terme trois spécialistes. Car même si environ les deux tiers de son activité sont liés au continent

nord-américain, le Moyen-Orient pourrait devenir une source de capitaux majeure. Avec quatre recrutements supplémentaires prévus pour New York et Paris, la fin de l'année devrait voir Triago atteindre la barre des 30 collaborateurs.

A cheval entre deux continents, le profil international s'est imposé d'emblée au *business model* de la société. Une disposition naturelle pour Antoine Dréan, qui a vécu son enfance aux Etats-Unis. Triago réunit dix nationalités et peut s'exprimer en onze langues ! Cela dit, admet son fondateur, il a été difficile de lutter contre les préjugés des investisseurs américains envers un agent considéré avant tout comme européen, voire français. Ce handicap de départ a imposé un type de fonctionnement différent. Par exemple, « *contrairement au modèle américain, dans lequel le commercial et l'exécution des transactions sont strictement séparés, nous avons la double casquette* », explique Matthieu Dréan, le frère d'Antoine, responsable de Triago X pour l'Europe. Une caractéristique qui a séduit Jean-Marc Cuvilly, arrivé il y a un an de Probitas et aujourd'hui en charge de Triago X pour l'Amérique du Nord. « *Je souhaitais davantage de responsabilités et pouvoir mener une transaction dans son intégralité* », explique-t-il.

Dans l'activité de placement primaire (appelée Triago Advisors), la difficulté consiste à identifier les équipes de gestion qui arriveront à séduire les investisseurs. Vu l'encombrement actuel sur le marché, la tâche est encore plus ardue. Cela suppose une organisation sans faille. Triago a développé un



© P. ALBY

Antoine Dréan, 42 ans.

Son parcours

MBA finance & entrepreneurship, Wharton School (University of Pennsylvania)

- **1986** : analyste à la Société d'assistance au redressement et à la relance d'entreprise (Sarr).
- **1988** : fondateur de Capital & Développement, conseil en fusions-acquisitions.
- **1990** : vente de Capital & Développement à l'américain Broadmark pour plus de 20 fois la mise.
- **1992** : obtention d'un MBA à la Wharton School.
- **Mai 1992** : fonde Triago et ouvre un bureau à Paris.
- **2004** : ouverture du bureau de New York et création de Triago X, filiale spécialisée dans le marché secondaire (reclassement de parts de fonds).
- **2007** : ouverture du bureau de Dubaï.

TRIAGO EN CHIFFRES

- **2 activités** : Triago Advisors (placement primaire) et Triago X (secondaire).
- **3 bureaux** (Paris, New York et bientôt Dubai).
- **24 collaborateurs, 29 à 31 fin 2007** (dont 8 exclusifs au primaire et 10 au secondaire).
- **Primaire** : 8 à 10 dossiers réalisés par an, sur 150 à 200 cas étudiés; plus de 120 fonds levés en 15 ans.
- **Secondaire** : 350 reclassements depuis 2004.
- **Base de données** : plus de 3.000 fonds, 12.000 sociétés de capital-investissement et 10.000 investisseurs.

Son équipe



Jean-Marc Cuvilly,
34 ans, associé, responsable
de Triago X à New York



Victor Quiroga,
36 ans, associé,
responsable
de Triago Advisors
à New York

« Dans la levée de fonds, il faut savoir approcher les investisseurs au moment opportun »

système d'information propre, grâce auquel chaque professionnel peut suivre en temps réel l'évolution de chaque dossier, mais aussi l'état d'avancement de toutes les discussions, les dernières rumeurs... une véritable mine, qui en est à sa quatrième version. Le but : identifier les interlocuteurs clés chez un investisseur, les circuits de décision, les stratégies, ainsi que les leaders d'opinion dans leur secteur. « *La dimension dynamique est fondamentale dans la levée de fonds. Il faut savoir approcher les investisseurs au moment opportun* », poursuit Antoine Dréan. Effet collatéral, l'outil de communication favorise l'autonomie et la mobilité des équipes. « *Antoine délègue beaucoup* », confirme Matthieu Dréan. Une réunion formelle par mois laisse le temps de voir du monde. Une levée de fonds peut prendre entre trois à douze mois, ce qui induit une soixantaine de rendez-vous.

Découvreur de pépites

On l'aura compris, c'est une activité tout en psychologie. Il faut également savoir ménager le client - en période de levée de fonds, les « non » arrivent en général avant les « oui ». Pour bâtir des relations de confiance, Triago peut faire valoir la pérennité de ses équipes. Victor Quiroga, associé en charge de Triago Advisors à New York, est arrivé en 1994, Fabian Mourgue d'Algue en 1996, Matthieu Dréan en 1998...

Triago se revendique découvreur de pépites. En misant sur les équipes en création ou spécialisées dans des secteurs jugés « exotiques » (retournement, sociétés minières en difficulté, industries fortement syndicalisées), celles-ci se montrent en retour fidèles. Les mandats portent sur deux, voire trois levées, soit une dizaine d'années. Or, Antoine Dréan s'attend à ce que beaucoup d'équipes au sein des grandes firmes de *private equity* américaines prennent leur indépendance dans les années qui viennent.

En restant à l'écoute de ses interlocuteurs, Triago a pu développer l'activité du secondaire. Triago X est appelée à devenir aussi importante que la levée de fonds stricto sensu. Soutenues par la colonne vertébrale que représente le système d'information, les deux activités sont très complémentaires, à tel point que dix collaborateurs travaillent à la fois pour Triago X et Triago Advisors. « *A travers notre activité primaire, nous générons 3.000 conversations utiles par mois avec le marché des investisseurs. Nous les exploitons différemment pour alimenter notre deal-flow dans le secondaire* », explique Antoine Dréan, qui avait réalisé une première opération secondaire en 1993 de manière opportune.

Seule ombre au tableau : le renoncement en juillet 2006 à l'introduction en Bourse de Triago X, victime des turbulences des marchés. Mais une levée de capitaux a compensé ce manque à gagner. L'ambition est de faire de Triago X un embryon de marché financier destiné aux parts de fonds de *private equity*. Améliorer la liquidité d'une classe d'actifs illiquide, voilà qui devrait faire les affaires des investisseurs, des fonds... et de Triago. ■



Matthieu Dréan,
34 ans, associé,
responsable
de Triago X à Paris

Le secondaire, un marché d'avenir

Le marché secondaire des parts de fonds, couvert par Triago X, évolue. Jusqu'en 2003, il était essentiellement animé par des investisseurs désireux de vendre leurs lignes à tout prix, soit parce qu'elles étaient composées de sociétés en difficulté, soit parce que la chute de la Bourse obligeait ces investisseurs, pour des raisons de pondération, à sortir massivement du *private equity*. Dans les deux cas, les transactions étaient conclues avec une forte décote, par des acheteurs spécialisés dans le *distressed*. A partir de 2004 sont arrivés des vendeurs souhaitant gérer activement leur portefeuille de *private equity*. A mesure que la demande pour cette classe d'actifs progressait, les prix sur le marché secondaire ont grimpé et les acquéreurs potentiels sont aujourd'hui plusieurs milliers. C'est grâce au marché secondaire qu'il existe désormais une certaine liquidité dans le capital-investissement.