

Bertrand Rambaud a débuté dans l'entreprise Siparex en 1991 comme chargé d'affaires.

Véronique Védrenne

Bertrand Rambaud

Président du groupe Siparex

Lyon

De notre correspondant régional

Il est toujours surprenant d'entendre un patron admettre signer « des chèques en blanc ». Surtout quand le patron en question, Bertrand Rambaud, 54 ans, est un financier aguerri. Ce Lyonnais préside le groupe de capital-investissement Siparex. Son équipe de 70 investisseurs gère deux milliards d'euros d'actifs, investis sous forme de participations au capital de 200 entreprises, essentiellement en France, avec une prédilection pour les PME et les entreprises de taille intermédiaire (ETI). Passé cinq ou six ans, sa mission accomplie, le fonds se retire. Avec une plus-value, précise son président, garant d'un retour sur investissement à ses clients. « *Eux aussi nous signent un chèque en blanc* », glisse Bertrand Rambaud, depuis le siège lyonnais de Siparex, à la Part-Dieu.

Pourquoi ? Parce qu'une fois décidée une prise de participation, Siparex ne fait pas que relâcher les cordons de la bourse. Le groupe engage également un « *bien immatériel* » : la confiance. Pour mieux en définir les contours, Bertrand Rambaud participera en novembre aux Entretiens de Valpré, à Écully, près de Lyon (1). Il témoignera lors de la table ronde « Gouvernance d'entreprise : quels contrats de confiance avec les parties prenantes ? »

Le quinquagénaire a pour sa part répondu à la question lorsqu'il a succédé en 2009 à Dominique Nouvellet, fondateur en 1977 de Siparex, groupe pionnier en France du capital-investissement. Le nouveau patron a alors pour lui la légitimité du terrain. Il a débuté dans l'entreprise en 1991 comme chargé d'affaires, avant d'en devenir le directeur général adjoint, en 2002, après un détour chez l'auditeur PwC. Bertrand Rambaud garde aujourd'hui



Capital confiance

un pied sur le terrain, en siégeant aux conseils d'administration du biscuitier Bouvard, des emballages Lacroix, et de l'éditeur de logiciels Visiativ. « *Seulement, je me retrouvais du jour au lendemain un cran au-dessus de mes pairs* », dit-il. La confiance passera par l'ouverture. « *Nous sommes passés de quatre à*

quinze associés », indique Bertrand Rambaud, partisan d'un processus de décision collectif. Lui-même fuit la solitude des sommets, en échangeant régulièrement avec Michel Rollier, ancien patron de Michelin, et président du conseil de surveillance de Siparex. « *Nous faisons un métier très opérationnel. Mais,*

au final, nous nous appuyons sur des hommes et des femmes. »

Ce n'est pas qu'une formule creuse, insiste Bertrand Rambaud. Il l'expérimente au quotidien, au moment de faire des deals avec de nouvelles entreprises. « *On sent dans le premier quart d'heure si l'on a envie de bâtir quelque chose avec*

Son inspiration. Relire Stefan Zweig, « un Européen convaincu »

« *Dans un monde qui évolue très rapidement, l'Europe, malgré ses imperfections, peut faire valoir de nombreux atouts. Encore faut-il qu'elle se ressaisisse. Pour cela, relisons Stefan Zweig, un Européen convaincu. Contrai-*

rement à lui, j'ai confiance en l'avenir. Sinon, je ne dirigerais pas une entreprise comme Siparex. Mais il faut méditer cette phrase de son livre-testament, Le monde d'hier : "Cette peste des pestilences, le nationalisme,

a empoisonné la fleur de notre culture européenne." Je suis effrayé de voir ce même nationalisme ronger aujourd'hui l'Europe. Je ne voudrais pas que cette phrase écrite dans les années de guerre rede-

Partenaire d'un « capitalisme familial » ancré dans les territoires, le patron du fonds de capital-investissement Siparex participera aux Entretiens de Valpré, les 16 et 17 novembre.

leurs dirigeants, poursuit-il. Il s'agit de partager un risque et des opportunités. Il faut avoir confiance dans le respect que nous aurons les uns pour les autres. » Certes, confiance n'exclut pas contrôle. Avant d'investir, le groupe réalise les « *due diligences* » de rigueur. Les comptes sont décortiqués. D'éventuels litiges fiscaux traqués. Le pacte d'actionnaire minutieusement rédigé...

La plus-value est ailleurs. « *Il faut partager l'envie d'écrire une histoire ensemble* », répète ce père de cinq enfants. C'est aussi une question de rentabilité. « *Quand une même équipe d'investisseurs accompagne un entrepreneur de A à Z, la performance financière est plus forte que lorsqu'il y a un changement d'équipe au cours de la vie du deal* », a-t-il observé. Le secret, toujours le même : le lien de confiance. Un atout, surtout quand le bateau tangue : « *Si nous avons une relation suivie, nous parlons naturellement des problèmes.* »

Si Siparex doit nouer un lien privilégié avec les comités de direction des entreprises, ses investisseurs doivent eux aussi inspirer confiance. Aux ETI, qui ont l'embaras du choix de leur partenaire financier. Mais aussi aux jeunes pousses des nouvelles technologies au profil risqué, mais « *très courtisées* ». Parmi les prétendants, XAngé, fonds de Siparex spécialisé dans l'innovation. « *Il n'y a pas grand-chose de tangible sur quoi appuyer un jugement. Ces sociétés génèrent peu de chiffre d'affaires, peuvent perdre de l'argent, et ont tout à démontrer.* » Siparex cible des jeunes pousses dans des secteurs prometteurs (les places de marché, la mobilité, la data, etc.). « *C'est la part rationnelle* », indique Bertrand Rambaud. Pour le reste, « *la confiance dans la capacité d'adaptation de l'équipe de management est cruciale. Le chèque en blanc est encore plus gros !* »

Bénévent Tossier

(1) Entretiens de Valpré, vendredi 16 et samedi 17 novembre, autour du thème « Questions de confiance : pouvoir la donner, savoir la gagner ». Rens. : entretiensdevalpre.org