

PORTRAIT

Arnaud Santoire (89), président du groupe X-HEC Capital Investissement

# « Un club très fermé pour des rencontres informelles »

Le groupe X-HEC Capital Investissement, lancé en 2005, regroupe aujourd'hui plus de cent cinquante spécialistes. Fonctionnant sous forme de déjeuners-débats autour d'un conférencier expérimenté, il vise à créer des liens informels entre professionnels.

■ N'ouvrez pas votre dictionnaire, *Capital investissement* est bel et bien une expression française. En anglais, il faudrait dire *Private Equity*. *Equity* signifie à peu près capital et *private* s'oppose à public. En d'autres termes, il s'agit *grosso modo* d'investir pour entrer au capital d'une société non cotée en Bourse. L'investisseur espère, bien sûr, rentrer rapidement dans ses fonds et faire ensuite des bénéfices. Selon ses goûts et son audace, il peut investir ses fonds dans le *capital-risque* (nouvelles entreprises), le *capital développement* (entreprise en essor), le *capital retournement* (entreprise en difficulté), ou encore le *capital transmission*. Il pourra alors faire appel, par exemple, à l'effet de levier financier (*leverage buy out* ou LBO) qui consiste à emprunter pour acquérir, avec l'espoir d'une rentabilité de l'entreprise supérieure à l'intérêt qu'il faut payer pour la dette, ce qui permet de gagner la différence.

Mais qu'est-ce qui peut pousser des ingénieurs à se regrouper pour discuter de sujets aussi pointus ?  
« Il n'existait pas de groupe X

consacré au *private equity*, répond Arnaud Santoire. Le groupe X-Finance est plus généraliste et s'adresse aux banquiers et assureurs. Nous avons souhaité un groupe qui attire les financiers mais aussi les entrepreneurs et les managers d'entreprises industrielles et commerciales. Personnellement, j'ai été fortement impliqué dans le capital investissement et je fais partie des deux communautés : X et HEC. Le thème méritait une place à lui tout seul et c'est rapidement 150 personnes qui ont souhaité rejoindre le groupe, parmi des anciens X, HEC et centraliens. »

### Une sélection stricte

« L'esprit de notre groupe consiste à opérer une sélection très stricte. Nous acceptons, d'une part, des professionnels de l'investissement travaillant dans des entreprises susceptibles de recevoir les fonds en question ; d'autre part, des anciens de nos écoles impliqués dans cette activité (X, HEC, et aussi quelques centraliens).

« Les entreprises sont des PME de quelques millions d'euros de chif-



D.R.

Arnaud Santoire, père de trois jeunes enfants, rejoint tous les lundis à 21 heures l'équipe de tennis de sa promotion. Marin émérite, il est membre du Yacht-club de France. Chasseur à ses heures, il se plaît à la frontière qui sépare l'X et HEC, en quête de bonne prise sur le terrain du capital investissement.

fre d'affaires pour les plus petites, des grandes entreprises de plus d'1 milliard d'euros de chiffre d'affaires ou encore des filiales de grands groupes.

« Nous organisons régulièrement des rencontres, sous forme d'un

## Des intervenants réputés

Les réunions se déroulent, soit à la Maison des X, soit au Yacht-club de France. Parmi les intervenants récents, on peut citer : Jacques Veyrat (Neuf Cégétel), Olivier de la Morinière (Fraikin), Claude Darmon (Cégélec), Michel Combes (TDF). En septembre dernier a été débattu le fort intéressant thème du *LBO sponsorless*, dans lequel les investisseurs en capital ne sont pas majoritaires.



D.R.

Le groupe compte 150 adhérents, partagés équitablement entre anciens de l'X et anciens d'HEC (photo ci-dessus) avec le renfort de quelques centraliens.

déjeuner réunissant une vingtaine de personnes autour d'un invité qui leur fait partager son expérience. Ces invités sont généralement des dirigeants d'entreprises qui ont fait l'objet d'un investissement dans le cadre du *private equity*.

« Nos membres cherchent le contact avec des personnalités qui disposent d'une expérience au plus haut niveau, avec lesquelles ils pourront éventuellement entrer en rapport dans des opérations ultérieures.

« Ils souhaitent aussi trouver un cadre intime et informel, différent de celui des organisations de place

(l'Association française du capital). Nous n'avons pas le même niveau de censure qu'avec un auditoire plus large et nous pouvons dialoguer librement avec le conférencier qui sait qu'il n'y aura pas de compte rendu largement diffusé, sinon un modeste procès-verbal pour se souvenir de la date et de l'objet de la rencontre. »

### De bouche à oreille

« Notre structure est très légère, explique Arnaud Santoire. Il n'y a pas de cotisation, mais chacun paie entre 50 et 80 euros pour la participation à chaque événement qui l'intéresse.

« D'une vingtaine à la création, en 2005, le nombre d'adhérents a augmenté régulièrement jusqu'à 150 aujourd'hui. J'organise moi-même les événements, aidé par Younès Alaoui, secrétaire général, et par le directeur fusions-acquisitions d'ILOG.

« Tous nos adhérents sont en activité. Soit ils opèrent des investissements, soit ils dirigent des entreprises. Nous cherchons d'ailleurs à augmenter la proportion de ces chefs d'entreprise. Notre prospection s'effectue de bouche à oreille et nous n'avons pas d'ambition de communication. » ■

Propos recueillis par  
Jean-Marc Chabanas (58)

## Une double culture

Ingénieur de l'armement, Arnaud Santoire suit parallèlement des études à l'ENSTA et à HEC. Mis par la DGA à la disposition d'IBM, il participe au développement d'un important progiciel de gestion des entreprises. Détaché ensuite à la direction du Trésor, il est en charge des fonds d'investissement et met au point les fonds communs de placement à l'innovation, proposés au grand public.

Il y a dix ans, il devient membre de la Commission de privatisation, travaille auprès de France Télécom et EADS, participe aux ventes par CDR des actifs du Crédit Lyonnais.

En 2000, il crée une banque d'affaires, Hexa Capital, conseil en *private equity*, et rejoint Gimar, autre banque d'affaires spécialisée dans les opérations de *LBO*.

Début 2008, il devient directeur des fusions et acquisitions de la CNCE, *holding* qui contrôle le groupe Caisse d'épargne.

## X-HEC Capital Investissement

Président : Arnaud Santoire  
36, rue Erlanger  
75016 Paris  
xhecpe@xhecpe.com

## Le Bureau

Président : Arnaud Santoire (89)  
Secrétaire : Younès Alaoui