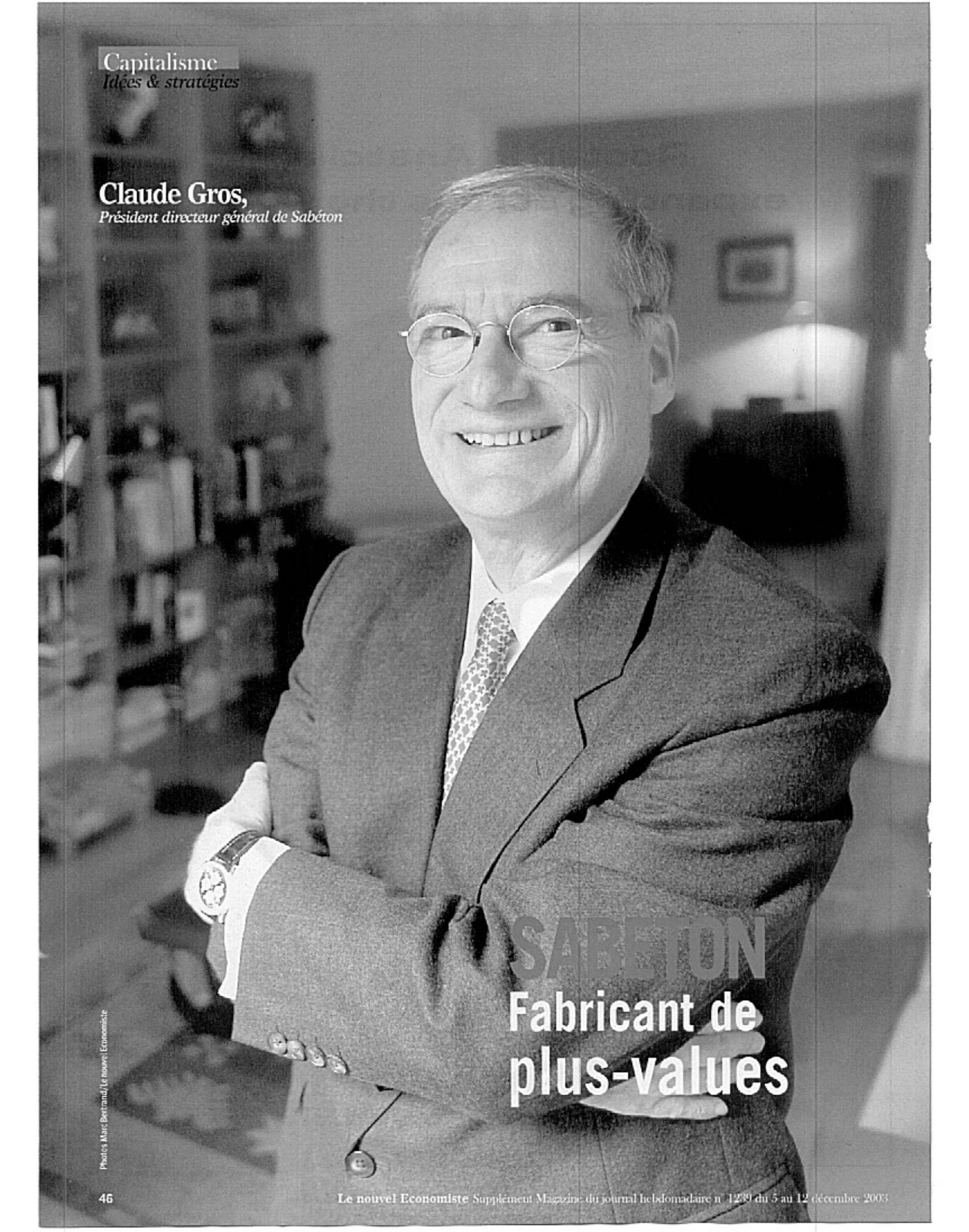


**Claude Gros,**  
*Président directeur général de Sabéton*



**SABÉTON**  
Fabricant de  
plus-values

Quand il débarque d'Europe centrale en 1928 à l'âge de 18 ans, Albert Grosz ne parle pas un traître mot de français. Après un premier emploi comme ouvrier maroquinier à Paris, il fonde avec ses trois frères ce qui deviendra la première entreprise de maroquinerie de France. Lors de l'exode de 1940, il s'installe à Grenoble, qui sera occupée par les Italiens. Quand la botte allemande foule le Dauphiné, le Hongrois s'enfuit au milieu de la nuit avec sa jeune épouse enceinte, munis de vrais faux papiers d'identité fournis par un « Juste »<sup>1</sup>. C'est ainsi que Claude Gros naquit à Condom dans le Gers, au lieu de Grenoble où il vit discrètement de nos jours.

Par François Digueneuve

Comme la plupart des immigrants qui ont su réussir leur intégration, le père de Claude Gros lui a transmis deux valeurs essentielles qui ont cadencé son enfance : « *Le monde appartient aux gens qui se lèvent tôt* », et l'esprit de tolérance. Claude suit toute sa scolarité jusqu'en math sup' dans le public à Grenoble, au lycée Champollion. Il entre en 1962 à Sciences-Po Paris, où il se forgera des amitiés durables, comme avec David de Rothschild. Raymond Barre sévit déjà comme professeur d'économie. Il a Jean Boissonnat, alors journaliste au quotidien *La Croix*, comme maître de conférences. A l'oral d'économie, Claude passera un mauvais quart d'heure avec l'examineur : un certain Jacques Chirac... Il sort néanmoins quatrième de sa promotion Eco-Fi en 1965. Diplôme en poche, il fait ses premières armes à la banque Rothschild, qui s'appelle à l'époque « Messieurs Rothschild & Cie ». Puis il part en Amérique, où ses oncles ont émigré pendant la guerre. Il travaille un certain temps comme jeune adjoint du trésorier au siège de Schlumberger à New York, et intègre enfin Harvard en 1967, pour laquelle il a traversé un océan lorsque certains de ses camarades traversaient la rue pour l'ENA. Il adore littéralement son passage sur le campus de la *business school* à Cambridge, Massachusetts, où il n'y avait à l'époque qu'une petite dizaine de *frenchies* sur une promotion de 700 étudiants. Il s'y liera avec Henri Cukierman qui présidera la CPR, et Bertrand Jacquillat, PDG d'Associés en Finance et professeur de nos jours à Sciences-Po. Claude Gros finit dans le

« top 10 percent » de son MBA en 1969. Il est normalement programmé pour rejoindre le cabinet de conseil en stratégie McKinsey où il a fait son stage d'entreprise. Mais Claude ne sait pas dire non à « *l'offre qui ne se refuse pas* » que lui font alors Robert de Balkany et Jean-Louis Solal, les bâtisseurs de Parly 2. Il vient d'avoir 25 ans et le voilà déjà propulsé PDG de la branche habitation du groupe de promotion immobilière avec deux cents personnes sous sa responsabilité, et un salaire qu'il fixe lui-même !

### Les conseillers ne sont pas les payeurs, mais encore moins les bénéficiaires...

Deux ans plus tard, il intègre le tout récent Institut de développement industriel (IDI), créé en 1970 par les pouvoirs publics pour apporter des fonds propres aux PME. L'IDI est une idée de Jacques Chaban-Delmas, présidée par Maurice Schlogel, un ancien du Crédit Lyonnais. Claude n'a alors qu'un objectif en tête : implanter des sociétés françaises aux Etats-Unis. Schlogel l'embauche à condition qu'il prenne de la bouteille à l'IDI avant d'ouvrir un bureau à New York. C'est l'époque où il rencontre Pierre Fabre et Bernard Arnault. Trente ans plus tard, en 2002, il sera nommé administrateur du groupe du très convoité pharmacien de Castres. Il dispensera aussi ses conseils amicaux au fil du temps au second, dont il demeure également un proche.

En 1979, Claude Gros ouvre enfin une filiale de l'IDI à New York, sous l'appellation de Cheverny Associates. Dominique de la Martinière, directeur général de l'IDI depuis 1975, lui donne un an pour atteindre l'équilibre d'exploitation. La rentabilité est au rendez-vous, et la boutique de conseil en fusions-acquisitions comptera à son apogée, en 1986, un staff de dix personnes. Entre 1979 et 1992, Cheverny sera à l'origine d'une soixantaine d'opérations, allant du rachat d'entreprises américaines par des sociétés françaises à la création de filiales commerciales, en passant par la constitution de joint-ventures locales. Pas un banquier français expatrié à New York qui n'ait connu Cheverny, qui joue à l'époque un rôle de précurseur dans une petite communauté qui n'hésitera pas longtemps à débaucher partiellement son équipe.

### Qui est Claude Gros ?

Né le 2 mars 1944, à Condom dans le Gers, d'un père entrepreneur et d'une mère au foyer. Diplômé de Sciences-Po Paris (section Eco-Fi) et de la Harvard Business School (MBA), il dirige Sabéton, un holding financier lyonnais dont il a pris la présidence en 1987, après une carrière de quinze années au sein de l'Institut de développement industriel (IDI) à Paris et à New York.

A côté de ses activités new-yorkaises, Claude Gros est l'un des quatre animateurs de l'IDI<sup>2</sup> chargés, à partir de 1977, de la gestion des participations de la Financière Gaz & Eaux<sup>3</sup>. Dominique de la Martinière est à l'initiative du rachat de ce holding coté en Bourse de Paris, car il veut démontrer que l'IDI peut faire des investissements rentables, lorsqu'ils ne sont pas soumis à la pression des politiques. Gaz & Eaux a notamment investi dans Zodiac, aux débuts de Jean-Louis Gérondeau, qui allait devenir la première introduction en Bourse du Second Marché en février 1983. Au contraire de Gaz & Eaux, Cheverny n'est qu'une simple structure de conseil d'accompagnement sur le marché américain et n'a pas alors vocation à prendre des participations dans le capital de ses clients. Cette situation l'empêche de bénéficier pleinement de la réussite capitalistique des projets auxquels Cheverny participe.

En 1986, avec le retour de la droite au gouvernement, l'IDI est la toute première des privatisations. Elle prend la forme d'un rachat de l'entreprise par ses principaux cadres, avec effet de levier. La priorité de l'IDI étant devenue le remboursement de sa dette, Claude Gros rachète alors Cheverny. Il va enfin pouvoir s'associer au capital des opérations qu'il initie.

### L'affaire de sa vie

Dans le mois qui suit la récupération de son indépendance, on lui propose un dossier, non pas transatlantique, mais plus modestement rhodanien. L'affaire est compliquée. Deux clans d'actionnaires s'affrontent pour le contrôle d'une société industrielle cotée à Lyon, Sabla. C'est le numéro deux français des tuyaux en béton pour les canalisations d'assainissement urbain, avec un chiffre d'affaires de 800 millions de francs, 29 usines et filiales, 1 800 salariés... Les affaires de Sabla vont mal, les banquiers veulent se désengager... Quand il n'y a plus de foin au râtelier, les ânes se battent... Le numéro un du secteur est une filiale historique de la Compagnie Générale des Eaux (CGE), les Tuyaux Bonna, qui attend en embuscade. Sabla est détenue à 57 % par Solep, un

premier holding coté en Bourse, lui-même contrôlé à 60 % par un deuxième holding coté, Schwich & Baizeau. L'actionnariat de Schwich & Baizeau se répartit en trois groupes: le premier groupe détient 40 % du capital, le deuxième 35-36 % et le dernier 18 %. Le deuxième bloc d'actionnaires rachète les 18 % du troisième, devient ainsi majoritaire et lance une OPA qui valorise les 40 % du premier bloc à 12 millions de francs. Les 40 %, désormais minoritaires, ne veulent pas lâcher à ce prix et cherchent un conseil financier et stratégique. Seulement voilà, ils n'ont pas les moyens de verser des honoraires en numéraire: Claude Gros accepte alors une option sur 20 % du capital, à un prix d'exercice équivalent à celui de l'OPA, majoré du loyer de l'argent. Le dossier va trouver son dénouement devant les tribunaux. En effet, le bloc de 40 % détenait un droit de préemption sur la vente des 18 % rachetés par le deuxième actionnaire. Par le passé, lorsqu'un droit de préemption n'était pas respecté, les juges se bornaient à octroyer des dommages et intérêts. Claude Gros et son avocat, Jean-Pierre Martel, obtiendront l'annulation de la vente et la récupération des 18 % au profit de leurs clients. Le contrôle de Sabla rebascule ainsi au printemps 1987 dans les mains des clients de Claude. Le deuxième actionnaire, arroseur arrosé, jette alors l'éponge et vend sa minorité de blocage à la Générale des Eaux. Les clients de Claude le nomment à la présidence du groupe Sabla en septembre 1987.

### Les poupées russes

Lorsque la bataille juridique autour du contrôle de Sabla débute, celle-ci est valorisée 60 millions de francs en Bourse de Lyon. Claude va alors proposer à la CGE de reprendre Sabla sur une base de 160 millions. La CGE fait une contre-proposition à 100 millions, qu'il décline poliment. Deux ans plus tard, en 1989, une autre filiale de la CGE rachètera finalement les actifs industriels de Sabla<sup>4</sup> pour une valeur de... 360 millions de francs<sup>5</sup>, dont 300 millions en espèces sonnantes et trébuchantes et le solde en actions de l'acquéreur<sup>6</sup>. Claude Gros exerce alors auprès de ses clients son option sur le



« Nous recherchons activement des acquisitions présentant des synergies avec Saint-Jean. »

holding faitier pour... 7 millions de francs, qui lui donne droit à une quote-part de 21 millions sur les 300 millions situés en bas de l'échafaudage.

Il va rajouter trois étages à cette cascade de holdings, pour affermir son contrôle sur l'édifice<sup>7</sup>. Il fera racheter au fur et à mesure les actions de ses associés par les étages du dessus, grâce aux dividendes qu'il remontera dans l'ascenseur. Ces dividendes, très substantiels, proviendront des plus-values exceptionnelles secrétées par ses réinvestissements particulièrement réussis des actifs de Sabla. Il fait ainsi racheter pour 120 millions de francs en 1995, soit dix fois la mise par rapport à l'OPA à laquelle ils faisaient

*Quand il n'y a plus  
de foin au râtelier,  
les ânes se battent...*

face en 1986, les parts restantes des clients qui l'avaient appelé à la rescousse.

### Ce qui est bien acheté, est déjà à moitié vendu

Entre 1986 et 1992, Claude Gros fait le va-et-vient entre Lyon et New York, à raison de deux semaines par mois dans chaque ville. C'est l'époque où il partage par hasard ses petits déjeuners à l'hôtel Roosevelt à Lyon avec... Raymond Barre, simple député du Rhône en navette entre Lyon et Paris avant que d'être élu maire de la capitale des Gaules en 1995. Les aller-retours transatlantiques de Claude lui valent d'être nommé vice-président de la chambre de commerce franco-américaine pendant cette période.

Avec la cession des actifs industriels, la situation financière de Sabla a changé du tout au tout: elle est passée d'un bilan lourdement endetté à un bilan avec 300 millions de trésorerie. Les banquiers locaux changent de ton et deviennent mielleux. Claude en congédie la plupart, à l'exception de la Lyonnaise de Banque et de quelques autres qui s'étaient montrés plus constructifs pendant les difficultés de Sabla: « On ne peut pas être ami avec tout le monde, mais quand on a des amis, on les garde précieusement ».

Claude Gros se réinstalle définitivement en France en 1992, avec pour mission la diversification de la tirelire qu'est devenue Sabla, désormais rebaptisée Sabéton. Il identifie deux secteurs de prédilection pour ce faire: la pharmacie et l'agroalimentaire. Il va échouer, selon lui, dans la pharmacie car il se fait souffler la Cooper par Rhône-Poulenc en 1994, à l'issue d'une nouvelle bataille actionnariale aussi épique que Sabla. Pour son avocat, Jean-Pierre Martel, « Claude est monté à l'assaut d'une citadelle inexpugnable, dotée des statuts les plus verrouillés que j'aie vus dans ma carrière, avec un minimum de moyens et un maximum de talent ». La Cooper, c'est un distributeur et répartiteur pharmaceutique, dont plus du quart du chiffre d'affaires provient des ventes de Doliprane, l'antalgique phare de Rhône-Poulenc. Sabéton est devenu

« Il est monté à l'assaut d'une citadelle inexpugnable, avec un minimum de moyens et un maximum de talent »

le premier actionnaire avec près de 26 % du capital de la Cooper, en démarchant, un à un, des pharmaciens d'officines. Le reste du capital est disséminé entre plus de 3 000 pharmaciens à hauteur de 34 %, 15 % pour la famille du fondateur, 18 % en auto-contrôle et 7 % détenus par les laboratoires Beaufour. Après des manœuvres juridiques dilatoires pour endiguer le grignotage métronomique de Sabéton, la direction de la Cooper finit par se jeter dans les bras d'une OPA lancée par Rhône-Poulenc. Claude Gros apporte alors ses 26 % à l'OPA, parce qu'il n'a pas vocation à détenir une participation minoritaire dans une entreprise intégrée à un grand groupe qui la gèrera en fonction de sa propre politique globale. Claude parle, aujourd'hui encore, d'échec. Mais c'est le genre de revers où tout un chacun court déposer à la banque le chèque de l'échec, en rigolant tout le long du trajet: le chèque qu'encaisse Sabéton s'élève à 900 millions de francs et représente une plus-value de... 450 millions de francs, en moins de deux ans!

Sabéton a par ailleurs tenté une incursion dans le secteur de la communication, avec l'institut de sondage BVA racheté en 1997 à Marceau Investissements, la société de participations dirigée par Georges Pébereau. Claude Gros revendra BVA à perte en 2002 à une société toulousaine du secteur, dans laquelle Sabéton conserve une position minoritaire de 16 %. « Nos espérances financières n'ont pas été à la hauteur des réalisations industrielles de BVA » reconnaît-il, une façon comme une autre d'admettre que Sabéton et un partenaire ont surpayé cette affaire à l'entrée.

« Des pâtes, des pâtes, oui, mais... pas des Panzani ! »

L'agroalimentaire chez Sabéton, c'est aujourd'hui deux PME rachetées au travers de deux prises de contrôle boursier. La première, c'est la CAIC sur laquelle Sabéton réussit une OPA amicale en 1992. La deuxième, c'est l'Agricole de la Crau sur laquelle la CAIC, filiale de Sabéton, transforme une OPE amicale en 1995. Au travers de l'Agricole de la Crau, Sabéton est propriétaire des établissements Jacquier, un grossiste en produits alimentaires pour la restauration haut de gamme en région parisienne. Au travers de la CAIC, qu'elle a absorbée par fusion en 2000, Sabéton détient Saint-Jean SAS (ex-Dauphipâte), le numéro un français de la raviole fraîche. Saint-Jean a enregistré un triplement de son chiffre d'affaires en sept ans, passant de 5,9 millions d'euros en 1995 à 17,4 millions d'euros en 2002. Sur cette période, la production de ravioles a augmenté de 700 à 1 800 tonnes, et celle de pâtes fraîches de 500 à 2 100 tonnes. La société a pour ambition de devenir le numéro deux des pâtes fraîches en France, derrière Panzani, contrôlée depuis 1997 par PAT<sup>®</sup>. « Dans l'agroalimentaire, nous recherchons activement des acquisitions présentant des synergies avec Saint-Jean. En ce qui concerne Jacquier, nous devons soit réaliser de la croissance externe, pour atteindre une plus grande taille, soit envisager d'accepter de céder cette activité. »

### Une réussite provinciale

Quand on lui parle de sa réussite, Claude Gros est prompt à corriger: « Une réussite moyenne, somme toute

### « Sabéton » en chiffres

Sabéton contrôle directement 100 % de la SAS Saint-Jean (ex-Dauphipâte), numéro 1 de la raviole fraîche en France. En 2002, Saint-Jean a produit 1 800 tonnes de ravioles et 2 100 tonnes de pâtes fraîches pour un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros. Sabéton détient également indirectement 91 % des établissements Jacquier SAS, grossiste en produits alimentaires pour la restauration haut de gamme (chiffre d'affaires de 12 millions d'euros en 2002).



**L'argent est un jeu plus stratégique qu'une fin en soi pour cet esthète du capital.**

provinciale... ». Son patrimoine familial est constitué à 95 % par son outil de travail. Il chiffre le montant de celui-ci à 29 millions d'euros, soit 48 % des fonds propres comptables de Sabéton fin 2002. Cela le situe à la lisière des 500 premières fortunes professionnelles françaises. Il a planifié sa succession au travers d'une donation-partage à ses enfants, effectuée au moment où il fusionne, fin 2000, huit sociétés de son organigramme, écrasant au passage quatre des cinq poupées russes. Il conserve cependant l'entier usufruit des actions de Sabéton dont il contrôle 59 % des droits de vote.

Claude Gros a mis personnellement 3,4 millions d'euros, au fil des ans, dans Sabéton. Au départ pour exercer son option sur Schwich & Baizeau, ensuite pour racheter des actionnaires

minoritaires. Il relativise l'importance des plus-values latentes qu'il s'est ainsi ciselées dans Sabéton, en les mettant en perspective avec la somme des dividendes (120 millions d'euros qu'il a servis aux investisseurs, avoir fiscal inclus) et des capitaux propres de Sabéton (60 millions).

La surface financière de Claude Gros est pénalisée par la sous-évaluation boursière de la cagnotte que contient Sabéton. A fin octobre, la capitalisation boursière de Sabéton est de 41 millions d'euros, soit moins que sa seule trésorerie nette qui s'élevait à 46 millions<sup>9</sup> fin 2002. D'une certaine manière, acheter l'action Sabéton revient à ramasser un billet de 50 euros pour seulement 45 euros, tout en s'offrant gratuitement son potentiel de développement dans l'agroalimentaire. Jean-Marie Eveillard<sup>10</sup>, l'un des très rares Français qui soit reconnu pour son professionnalisme dans la gestion d'OPCVM aux Etats-Unis, ne s'y est probablement pas trompé : les fonds communs de placement qu'il gère de son bureau de Manhattan sont actionnaires de Sabéton depuis 1995, année durant laquelle ils ont franchi un premier seuil de 5 % du capital. Au début de l'été 2003, les fonds de ce gérant, réputé pour son approche d'investisseur avisé en valeurs décotées, ont franchi en hausse le seuil de 10 % pour atteindre près de 13 % du capital de Sabéton.

### **Il y a plus de peine à garder l'argent qu'à l'acquérir (Montaigne)**

A titre personnel, Claude Gros n'investit pas dans l'immobilier, ni en obligataire, car il sent que les taux d'intérêt sont désormais plus orientés à la hausse qu'à la baisse, avec un impact symétriquement négatif sur la valeur de ces classes d'actifs. Quant à la Bourse, dont il est intégralement sorti début 2000, il considère qu'il ne serait pas totalement inconcevable de voir l'indice Dow Jones s'affaïsser jusqu'à 5000, un recul de près de la moitié par rapport à son niveau fin octobre : « L'Amérique vit au-dessus de ses moyens ». Il base son opinion sur le

triple endettement des ménages, des entreprises et des Etats américains, aggravé par le double déficit budgétaire et commercial. La croissance américaine sans emploi, malgré des stimulations massives (baisse des taux et des impôts, création monétaire...), l'inquiète, tout autant que la faiblesse du dollar. Cette inquiétude raisonnée ne l'a cependant pas empêché de prendre un ticket, à titre privé, dans une biotech grenobloise, Protein'Expert, créée fin 2000.

### **Une fabrique à plus-values**

La valeur ajoutée qui lui a permis de fabriquer des plus-values, c'est sa capacité à décomposer des situations inextricables en une séquence chronologique de sous-problèmes. En somme, c'est l'application du concept du M.E.C.E. (à prononcer comme le « messie ») de McKinsey. Cette approche permet de résoudre un problème stratégique, à l'aide d'une matrice de décision. Les hypothèses de chacune des branches de l'arbre de décision doivent être ainsi « Mutuellement Exclusives et Collectivement Exhaustives », d'où l'acronyme. Cela revient à décortiquer un problème en questions distinctes qui ne se recouvrent pas, tout en s'assurant qu'aucun aspect du problème n'a été oublié au passage. Un exercice de rigueur intellectuelle moins facile qu'il n'y paraît...

Sa feuille de route ainsi tracée, Claude Gros peut alors jouer de son talent de négociateur pour débloquer les situations. Le déblocage ne se fait pas en cédant sur le fond, mais en expliquant inlassablement, et toujours calmement, les avantages mutuellement bénéfiques des solutions qu'il préconise. Il est ainsi difficile de lui résister. Si sa détermination reste d'airain dans

*Une capacité à décomposer des situations inextricables.*

les discussions d'affaires, il est réputé pour être 100 % réglo et loyal. Par contre, lui marcher sur les pieds n'est pas un bon plan : « *Fool me once, bad you... Fool me twice, stupid me!* »<sup>11</sup>. Ce qu'un humoriste comme Pierre Dac pourrait traduire par « Quand on est trop bonne pâte, on risque de finir dans le pétrin ! »

La négociation achevée, il met alors son ingéniosité au service des schémas juridiques et financiers les plus élaborés. C'est un perfectionniste imaginaire. S'il est exigeant avec les autres, c'est parce qu'il l'est avant tout avec lui-même.

A la réflexion, l'argent est un jeu plus stratégique qu'une fin en soi pour cet esthète du capital.

### L'entreprise France : Harvard contre l'ENA ?

Claude Gros n'aime cependant pas le risque. C'est d'ailleurs pour cela qu'il évite la prise d'endettement dans ses affaires. Le risque industriel d'une entreprise est déjà un sacré défi dans une économie concurrentielle, pourquoi aller lui rajouter une seconde couche de risque financier avec de l'endettement ? Claude se méfie tout naturellement de certains banquiers pousse-au-crime. Des banquiers d'entreprise il pourrait dire, à la lueur de son expérience chez Sabla, que ce sont des gens qui vous prêtent leur parapluie quand le soleil brille et le reprennent dès qu'il se met à pleuvoir. Aux banquiers d'affaires américains à cravates Hermès, qu'il a vus à l'œuvre à plusieurs occasions, il attribue une part de responsabilité importante dans la bulle spéculative. La définition de l'éthique chez ces banquiers-là se limite, probablement, à klaxonner au moment où ils grillent le feu en Mercedes...

*L'éthique, chez certains banquiers, c'est klaxonner quand ils grillent le feu.*

“ Il est souhaitable d'avoir plus d'entrepreneurs qui entrent en politique

S'il n'est pas un risque-tout, Claude Gros n'est pas pour autant un partisan de l'immobilisme. « *C'est presque un devoir pour un chef d'entreprise comme moi que de s'engager en politique car nombreux sont ceux qui nous gouvernent qui ne comprennent pas l'entreprise. Il est souhaitable pour le pays qu'il y ait beaucoup plus d'entrepreneurs qui entrent en politique* ». Bien qu'il ne s'estime plus assez jeune pour y entamer une seconde carrière, il participe activement à la vie politique grenobloise où il a des responsabilités : il est trésorier de la fédération départementale de l'Isère de l'UMP depuis cette année.

Stratège silencieux, plutôt que meneur d'hommes tapageur, « *Claude Gros dénote à une époque où l'on voit dans les médias des personnages faire une ascension fulgurante pour se casser la figure tout aussi vite* », témoigne Bernard Chapot<sup>12</sup>, qui le connaît à titre professionnel depuis 25 ans.

Sous les écailles insaisissables du poisson, son signe zodiacal, se cache un affectif maîtrisé, tout en complexité. Claude est ainsi un amoureux du chocolat, mais conscient de sa ligne. C'est un solitaire, mais soucieux d'être intégré. Il est farouchement indépendant, mais fidèle en amitié.

Son regard vous traverse sans vous voir, il se porte au-delà, énigmatique et lointain. Il est déjà bel et bien perdu dans sa réflexion intérieure, à mille lieux d'ici, en train de peaufiner la stratégie de sa prochaine affaire... ■

<sup>1</sup> L'idée de « Justes des Nations » vient du Talmud. Au long des générations, il a servi à désigner « toute personne non juive ayant manifesté une relation positive et amicale envers les Juifs ». Le Mémorial Yad Vashem décerne le titre de Juste des Nations aux non-Juifs qui pendant la Seconde Guerre mondiale ont aidé des Juifs en péril, au risque de leur propre vie, sans recherche d'avantages d'ordre matériel ou autre.

<sup>2</sup> Les trois autres responsables de l'IDI qui géraient Gaz & Eaux sont Bernard Siret, qui contrôlera le groupe Harwanne (Apem et Nord-Est, cotées à Paris) jusqu'à sa disparition précoce en 2000, Christian Langlois-Meurinne (actuel p.d.g. de l'IDI) et Patrice Mourruau, administrateur de sociétés.

<sup>3</sup> Gaz et Eaux (renommée Azeo en 1999) a été fondée à la fin du XIXe siècle avec comme activité la distribution d'eau et de gaz dans l'ouest et le nord de la France. Le gaz étant nationalisé en 1945, elle a conservé jusqu'en 1976 son activité eau pour passer progressivement de société de portefeuille à la fin des années 1970 à pure société d'investissement dans les années 1990. EuraFrance, du groupe Lazard, est devenue actionnaire d'Azeo en 1985, avec laquelle elle a fusionné en 2001 pour former Eurazeo, qui reste cotée sur le Premier Marché de la Bourse de Paris.

<sup>4</sup> La CGE, devenue Vivendi Environnement, puis Veolia Environnement en 2003, vendra Bonna-Sabla fin 2002 dans le cadre d'un LMBO monté avec le concours d'Axa Private Equity.

<sup>5</sup> En tenant compte de quelques actifs immobiliers qui ne font pas partie du périmètre de cession.

<sup>6</sup> La SGE, devenue Vinci, cotée au Premier Marché de la Bourse de Paris. Ces actions seront cédées, avec plus-values, par Sabéton en 1994.

<sup>7</sup> En théorie, lorsqu'on met en place 5 holdings successifs et si chaque holding détient juste 51% du capital de l'étage inférieur, on peut contrôler 100% des décisions de l'entreprise au bas de l'édifice avec seulement 3,5% des capitaux apportés (51% à la puissance 5).

<sup>8</sup> Anciennement appelée Paribas Affaires Industrielles.

<sup>9</sup> 30,5 millions d'euros au niveau de Sabéton, plus 91% des 17,1 millions de trésorerie nette située au niveau de la filiale Agricole de la Crau à fin 2002.

<sup>10</sup> Jean-Marie Eveillard gère le fonds First Eagle Global Fund (anciennement dans le groupe Société Générale), qui a enregistré une performance annuelle de 15% depuis sa création en 1979. Il a été désigné « meilleur gestionnaire d'OPCVM internationales » en 2001 par Morningstar.

<sup>11</sup> Traduction : « Si vous me trompez une première fois, cela n'est pas gentil de votre part. Si vous réussissez à me tromper une seconde fois, c'est que je suis vraiment un imbécile ! »

<sup>12</sup> Bernard Chapot a rejoint en 1965, puis dirigé jusqu'en 1995, la Compagnie générale d'informatique (CGI), qui a été rachetée par IBM en 1993. Il a également dirigé BVA de 1997 à 2002.