

# Apax

PARTNERS

## « NOUS CONSIDÉRONS QUE LE DIGITAL EST UN VOLET IMPORTANT DE LA PERFORMANCE »

*Entretien avec Grégory Salinger,  
CDO, Apax Partners*

*Credit photo : Serge Verglas*



**C**hargé d'accompagner les dirigeants des sociétés du portefeuille d'Apax dans la création de valeur et la transformation de leur entreprise liée au digital, Grégory Salinger, diplômé d'un MBA de Harvard Business School, d'une Maîtrise de Relations Internationales de SAIS Johns Hopkins University et d'un BA de Swarthmore College, évolue dans le digital et la technologie depuis plus de 20 ans. Il a créé plusieurs entreprises innovantes notamment le service de jeux en réseau GOA pour France Télécom (aujourd'hui Orange) qu'il avait rejoint en 1997, d'abord en tant qu'indépendant puis en tant que salarié, embauché malgré le « freeze » sur les recrutements. Cependant, il ne reste pas salarié de FT longtemps car, 6 mois plus tard, il quitte l'opérateur historique pour créer Château Online, une société d'e-commerce spécialisée dans le domaine du vin, pionnière à son époque. En 2005, il cède cette entreprise au groupe financier FL Financial. Plus récemment, Grégory Salinger a dirigé la société Videdressing, première marketplace en France dédiée à la mode et au luxe. Il a également travaillé pendant plus de 10 ans chez Microsoft, tout d'abord en tant que DG de MSN en France. Il a ensuite dirigé au niveau mondial successivement la Stratégie et les Opérations et ensuite le Marketing et la Monétisation des activités Online Grand Public, un poste basé à Seattle.

En mai 2017, Grégory Salinger a rejoint Apax en qualité de CDO.

Sa mission chez Apax ? « C'est un nouveau rôle qui s'inscrit dans le prolongement de la stratégie de création de valeur d'Apax ». Cette stratégie passe par les build-up et l'internationalisation. « Enfin, le troisième volet - domaine dans lequel Apax est fortement impliqué depuis longtemps - c'est le digital. Apax investit en tant qu'actionnaire de référence dans des ETI et PME françaises et européennes à fort potentiel avec de bonnes perspectives de développement. Aujourd'hui, ces sociétés évoluent dans un contexte de changement très fort lié au digital... Notre ambition consiste à permettre à ces sociétés de pleinement réussir dans ce nouveau contexte », explique Grégory Salinger.

Si l'on se réfère au premier baromètre de maturité digitale des ETI en France, le constat est clair : les ETI françaises ne sont pas obligatoirement les plus avancées sur les sujets digitaux. « Les ETI françaises ont fait le minimum pour être à niveau mais n'ont pas pleinement inscrit le digital dans leur stratégie de conquête. La 2ème édition du baromètre, qui vient de paraître, démontre que la majorité des ETI considère que le digital est désormais devenu un sujet majeur. Même si les niveaux de maturité sur le digital varient, les entreprises participantes sont majoritairement

engagées dans ce processus de transformation », souligne Grégory Salinger.

Peu d'ETI françaises considèrent qu'elles sont à un stade avancé de digitalisation. 34% des chefs d'entreprises interrogés pensent être au stade exploratoire, 46% au stade de développement et 13% seulement au stade « maîtrisé ».

Aujourd'hui, « on assiste à une accélération de la digitalisation liée à au développement de la technologie qui offre un grand nombre de nouvelles possibilités dans de nombreux domaines », commente Grégory Salinger.

Il ne s'agit pas seulement des développements faits par les GAFAM. « De nombreuses sociétés innovantes se développent et atteignent des tailles critiques... Les grands groupes commencent à s'y intéresser. Enfin, les attentes des consommateurs, notamment les millenials, ont fortement évolué dans leur manière de consommer des services et d'acheter des produits... La concurrence fait que les entreprises ne peuvent plus se permettre de jouer en fond de court par rapport au digital et doivent l'intégrer dans leur stratégie globale », estime notre interlocuteur. L'ambition d'Apax pour les sociétés de son portefeuille ? « Intégrer le digital dans une vision offensive et créatrice de valeur ».

« Une grande partie de ma mission consiste à travailler avec les dirigeants des sociétés du portefeuille pour définir le bon niveau d'ambition et les aider à effectuer cette transformation en mettant le digital au cœur de la stratégie d'entreprise et de son organisation. Mon rôle consiste aussi à aider les entreprises à identifier l'écosystème d'innovation adéquat et les bonnes expertises pour les accompagner », développe Gregory Salinger.

Un autre volet important de sa mission concerne la société de gestion elle-même. La principale question à se poser ? « Comment est-ce que l'on peut tirer bénéfice du digital, comment peut-il nous aider à progresser dans notre mode de fonctionnement ? »

« Le fait d'être impliqués dans notre propre transformation digitale nous donne une crédibilité vis-à-vis des sociétés de notre portefeuille. On montre l'exemple », souligne Grégory Salinger.

Le CDO doit effectuer un travail de fonds au niveau de chaque participation.

Ainsi, Sandaya (campings 4 et 5 étoiles en France et en Espagne), l'une des entreprises du portefeuille d'Apax, vient de réaliser une refonte totale de son site web, avec notamment l'intégration des aspects liés à la réservation. « Ce projet a été initié l'été dernier. Le site vient d'être mis en production. Il présente une amélioration conséquente sur l'expérience utilisateur, l'efficacité de la prise de réservation et sera un bon socle pour faire monter en puissance la prise de réservation par le web et le mobile. C'est un travail de

fond qui est fait avec les équipes dirigeantes. Il part d'un constat lucide du contexte spécifique compétitif de l'entreprise sur le digital, de l'impact de la technologie dans son domaine, de son approche et de son stade de développement sur les axes clés liés au digital. Sur cette base on travaille sur une vision, des objectifs spécifiques et l'articulation d'un plan pour les atteindre.

Selon lui, « il ne s'agit pas de créer de gérer le digital de manière séparée, mais bien une sorte de l'intégrer pleinement au cœur de la stratégie et du fonctionnement de la société. L'impulsion doit être donnée par le dirigeant et l'ensemble de son équipe. ».

Une fois le projet bien défini et les moyens identifiés, le CDO interagit avec les sociétés du portefeuille et accompagne l'avancée du projet. Le CDO aide aussi les entreprises du portefeuille à trouver les meilleurs spécialistes pour mener à bien leur stratégie et initiatives dans le domaine du digital.

Ce rôle rejoint les convictions profondes d'Apax sur la manière d'accompagner les entreprises de son portefeuille. « Notre réussite passe par la réussite de l'entrepreneur », souligne le CDO d'Apax qui compte aujourd'hui 24 sociétés en portefeuille.

« Nous considérons que le digital est un volet important de la performance », lance Grégory Salinger. Apax prête une grande attention aux aspects digitaux des entreprises dans lesquelles le fonds investit. « L'ouverture et l'ambition de l'entrepreneur dans le domaine du digital est un critère important pour nous », souligne Grégory Salinger qui intervient pour l'ensemble des sociétés du portefeuille, tout comme l'ensemble des équipes d'Apax.

Les sociétés dans lesquelles Apax investit sont, certes, dirigées par des équipes de grande qualité qui ont déjà « réussi » leur business model. Cependant, les dirigeants doivent savoir se remettre en question. Quelques questions qu'ils doivent se poser « Ma manière de gérer l'entreprise aujourd'hui, va-t-elle permettre dans les 5-10 prochaines années de maintenir ses positions et sa dynamique ? Faut-il procéder à des changements afin de rendre la situation pérenne ? ».

« Aujourd'hui, on constate qu'il n'y a aucun acquis, aucune évidence. Qui a pu penser que l'on commence un jour à se poser des questions sur l'avenir d'une société comme Carrefour ? Toutes les sociétés actives dans la grande distribution se posent beaucoup de questions et sont amenées à lancer de nombreuses initiatives pour se réinventer... Aujourd'hui, il faut être très lucide et bien connaître ses forces et ses faiblesses. Les entreprises doivent avoir une vision précise de leurs objectifs et de la façon dont elles doivent s'organiser pour y arriver », conclut Grégory Salinger.