

VINCENT LEVITA, UNE AMBITION AU SERVICE DES INFRASTRUCTURES

Le patron d'Infravia a bâti un acteur de dimension européenne aux 10 Md€ sous gestion. La performance doit beaucoup à son style direct, qui concilie goût pour le dialogue, agilité, rigueur et sens du détail.

PAR XAVIER DEMARLE

La trajectoire ressemble à ces plans qui se déroulent sans accrocs – ceux-là mêmes qu'il affectionne tant. La ténacité et la patience dont s'est armé Vincent Levita pour construire Infravia l'ont amené loin. La société de gestion a la cote : avec Antin et Meridiam, elle incarne la French Touch des infrastructures. Le cinquième fonds de la gamme « flagship » de la maison a enregistré son closing final à 5 Md€, au début du printemps. Infravia, qui a coutume de parvenir au minimum à doubler la taille de ses véhicules d'une génération à l'autre, a été fidèle à ses habitudes. Certains bulletins de souscription sont venus de loin. « *Des fonds de pension américains, comme celui de la ville de New York, ainsi que des grands investisseurs japonais nous font confiance, clame-t-il. Evidemment, les convaincre prend du temps : les premières fois que vous les rencontrez, vous savez que c'est pour qu'ils apprennent à vous connaître, guère plus. Mais il faut passer par là, et être tenace.* » Infravia avait aussi démarré 2022 sur un autre motif de satis-



faction : son premier fonds de « growth » a récolté les 500 M€ qu'il visait. La structure a réussi sa diversification. Elle totalise aujourd'hui 10 Md€ sous gestion, ce qui lui vaut d'être approché par des acheteurs – que son fondateur repousse poliment.

Le dénicheur de nouvelles idées

Si Vincent Levita n'était pas forcément prédestiné à un tel parcours dans une telle filière, plusieurs éléments ont pu progressivement l'y conduire. Son père, Max Levita, un ancien enseignant en économie, a longtemps été adjoint au maire, à Montpellier – notamment aux finances. Cela a pu éveiller Vincent Levita à la chose publique, et plus précisément à la transformation d'une collectivité sur un temps long en phase avec de celui de l'« infra ». Son passage à Polytechnique, quant à lui, lui a donné cette sensibilité industrielle et opérationnelle qui s'affirmera plus tard... « *Peut-être étais-je plus prédisposé à faire carrière dans un grand groupe, complète-t-il. Si je suis devenu entrepreneur, c'est presque par accident. Mais à un moment, un certain goût pour l'indépendance a pris le dessus chez moi.* » Car l'envie de créer Infravia s'explique en grande partie par son passage chez AXA IM. Son parcours dans la puissante filiale de gestion d'actifs d'AXA a commencé en 2004, après treize années dans le conseil en stratégie. Le patron d'AXA IM, Nicolas Moreau, lui confie alors un poste qui n'existait pas encore, la direction de la stratégie, du développement et de l'innovation. Les deux hommes se connaissent depuis l'X et s'apprécient. Vincent Levita arrive à un moment où AXA IM cherche à tirer profit du développement de la gestion alternative. Il doit plancher sur des idées de diversification. Les infrastructures ne le laissent guère insensible. Que le privé relaie l'action publique dans des services essentiels aux populations dotés d'un cadre régulé lui parle. C'est l'époque où une ordonnance vient d'autoriser les partenariats public-privé (PPP). Le gouvernement Villepin prépare la privatisation des autoroutes. Un signe ne trompe pas : Macquarie, l'un des ténors de la classe d'actifs, s'implante à Paris... Pour Vincent Levita, il faut aller sur ce marché, ce que validera Nicolas Moreau. Et il frappera fort d'entrée de jeu, puisqu'AXA IM fera partie, aux côtés de l'espagnol Abertis et de la CDC, entre autres, du consortium à la manœuvre pour la privatisation de la Sanef, les autoroutes du nord et de l'est... Un joli coup, assurément. Pour Vincent Levita, ce deal laissait présager une longue série d'opérations chez AXA IM. Mais c'était sans compter sur une nouvelle organisation dans la maison, en 2007, qui a pris la forme d'une petite OPA interne. Après divers arbitrages, l'activité infrastructures passe dans le giron d'AXA Private Equity. Vincent Levita, lui, goûte peu les changements qu'induit cette nouvelle configuration. Puisqu'il n'a pas suffisamment de latitude pour bâtir un nouveau géant de l'infrastructure chez les autres, il lancera son propre projet. Les statuts d'Infravia seront déposés dès janvier 2008.

Encore fallait-il assurer ses arrières. « *La configuration entrepreneuriale m'attirait, mais il n'était nulle part la question de lancer ce projet sans alliés* », reconnaît Vincent Levita. Il rencontre du monde, et suscite de l'intérêt dans le milieu mutualiste et chez l'une de ses émanations, Ofi, qui s'était justement dotée d'un pôle « nouvelles idées » pour étoffer l'offre aux clients. Son patron, Gérard Bourret, et le directeur général adjoint, Thierry Callault, le responsable de ce pôle, font confiance à Vincent Levita. Ofi prend 50 % de la nouvelle structure qui se baptisera « Ofi Infravia ». Son appui aura été tout aussi décisif pour la constitution du premier fonds. Sa commercialisation débouche sur un premier closing à 60 M€ en juillet 2008... Mais elle se heurte à la faillite de Lehman Brothers et à l'inquiétude des LPs face aux événements... Ofi Infravia termine sa levée à 168 M€. Un résultat auquel la galaxie mutualiste a très fortement contribué, pour près de 120 M€. Les liens sont restés solides : Ofi conserve toujours 15 % d'Infravia et les mutuelles restent des souscripteurs importants des nouveaux fonds.

Un mélange d'agilité et d'envie d'en découdre

La crise a un peu gâché les premiers pas d'Infravia, mais n'a entamé en rien l'envie de son patron. Et si le capital de départ réuni par la société de gestion est modeste, il s'avérera suffisant – l'histoire le montrera. Car Vincent Levita avait d'autres atouts à faire valoir : une discipline, un tempérament et une capacité à savoir s'entourer. A ses côtés, il y a d'abord l'associée des premiers jours, Laëtitia Féraud, l'actuelle directrice déléguée et COO d'Infravia. Tous deux faisaient déjà équipe chez AXA IM : Vincent Levita avait fait appel à elle pour s'occuper du « back » et du « middle office » de l'activité infrastructure. « *Sa personnalité, sa vision, son ambition, son projet m'ont séduite*, explique Laëtitia Féraud. *Il avait déjà eu l'occasion chez AXA IM de me convaincre que les infrastructures avaient un grand avenir devant elles et du sens que la classe d'actifs portait. Son projet entrepreneurial m'a tout autant convaincue.* » La présence de Laëtitia Féraud à ses côtés est d'autant plus stratégique aux yeux de Vincent Levita que ce dernier, très tôt, comprend qu'Infravia risque de se retrouver face à un plafond de verre sans fonctions support suffisamment solides. Et le binôme est uni par une même rigueur. « *Vincent est animé par un vrai sens du détail : il accorde une importance capitale à la discipline d'exécution*, poursuit-elle. *Cela est indissociable de cette curiosité qui lui permet d'aller au plus profond des sujets pour les comprendre.* » Vincent Levita partage ces traits avec l'un des autres personnages clés d'Infravia, Bruno Candès. Cet ancien d'Egis et d'ABN Amro est arrivé en 2012 pour apporter une touche internationale à l'équipe alors qu'elle démarrait sa deuxième levée de fonds. « *Sa manière d'aborder un investissement révèle une facette intéressante de son tempérament*, pointe cet homme de deals. *Il est dans l'analyse quantitative et qualitative permanente, et il sait au plus*

Repères

Vincent Levita, 55 ans, Polytechnique, Ensaé.

1991
Entrée au sein du conseil en stratégie Corporate Value Associates.

2004
Arrivée chez AXA IM, dont il créera l'activité infrastructures.

2008
Création d'Infravia.

2022
Levée d'un 5^e fonds d'« infra » de 5 Md€ et d'un 1^{er} fonds de « growth » de 500 M€.



J'étais peut-être plus disposé à faire carrière dans un grand groupe. Mais le goût pour l'indépendance a pris le dessus. »

vite s'imposer des limites dans une négociation en se basant sur des chiffres et une appréhension du risque. Mais Vincent est aussi quelqu'un qui a un vrai sens du relationnel, qui suscite la sympathie, et qui aime aller à la rencontre des gens. » Le style de Vincent Levita fait aussi la part belle à un mélange d'agilité et d'envie d'en découdre. « Pour s'imposer dans le monde des infrastructures, le travail est indispensable. Mais il faut savoir être malin, savoir frapper un coup d'avance, tout en sachant rester ferme sur ses convictions pour gagner le respect de ses interlocuteurs, estime-t-il. C'est la méthode que j'ai eu à cœur de développer. »

De Marseille à Venise par la Finlande : des batailles décisives

Infravia doit sa trajectoire à cet état d'esprit. Qu'il s'agisse de déployer des réseaux de fibre optique (comme c'est le cas avec Iliad en France ou Liberty en Allemagne), qu'il faille développer des parcs de panneaux photovoltaïques et éoliens, ou qu'il soit question de rafler le dossier des crèches Grandir à la barbe de grands noms du private equity – comme Ardian – la technique est bien rodée. Certaines batailles ont été décisives pour affiner l'approche. La première a eu lieu à Marseille, autour de la rénovation du Stade-Vélodrome au travers d'un PPP en 2009. Le décor ne pouvait laisser insensible un Vincent Levita qui voit en l'OM la plus belle équipe de foot au monde. Le patron d'Infravia est parvenu à hisser sa société dans un consortium réunissant Bouygues, la CDC ainsi que la puissante Caisse d'Épargne locale – la Cepac. L'occasion était belle, pour Infravia, d'accroître sa visibilité. Pas question de le faire à n'importe quel prix : Infravia n'avait pas besoin d'une sortie de route dès ses premiers pas. Encore fallait-il s'assurer d'un bon équilibre des pouvoirs dans le consortium, mais aussi dans les rapports avec la municipalité. « Ce projet est l'illustration que si le monde de l'infrastructure est parfois un peu rugueux, il sourit à celui qui a du caractère, qui tient tête et qui sait camper sur ses positions, glisse Vincent Levita. Au final, la rénovation a été une réussite, et le projet a eu beaucoup d'impact pour la ville. » Loin de Marseille, un investissement moins glamour, commencé en 2012 dans la filière de la distribution d'électricité industrielle, a contribué à roder le savoir-faire d'Infravia. La scène se passe en Finlande. « Nous avons créé de A à Z un nouvel actif, Aurora, à partir de deux "carve-out", l'un issu d'un producteur d'Inox, l'autre d'un groupe spécialisé dans le raffinage de pétrole, décrit le patron de la firme. Naturellement, une opération aussi concrète requérait de l'ingéniosité, d'autant plus qu'il fallait négocier avec le régulateur... » L'opération montre aussi la capacité d'adaptation d'Infravia, qui est passé d'une logique d'actifs à une logique d'opérateur sur cet investissement, par le biais d'un build-up. « Il en est resté une opération transformante qui a incontestablement attiré l'attention de nos pairs », note Vincent Levita. Ce dernier, face à ce schéma, a eu de quoi exprimer son âme d'ingénieur. L'investissement d'Infravia dans la concession de l'aéroport de Venise, lui, a donné au patron d'Infravia l'occasion de peaufi-

ner son sens de la tactique. Le jeu en valait la chandelle : en 2019, 15 millions de passagers atterrissaient à proximité de la Cité des Doges. Mais il fallait démêler une situation actionnariale digne du plus copieux des plats de spaghettis. Trois actionnaires se partageaient 60 % du capital : deux entrepreneurs, qui ne s'entendaient plus, et Morgan Stanley. Les 40 % restants s'échangeaient en Bourse, et comprenaient notamment une participation d'Amber Capital et d'Atlantia. « Malgré la complexité, nous avons été d'autant plus incités à aller sur le dossier que l'Etat italien appelait de ses vœux le déblocage d'une situation conduisant à un manque d'investissement dans l'aéroport », se souvient Vincent Levita. Epaulé par DWS, Infravia fait affaire avec l'un des deux entrepreneurs italiens, rachète la participation de l'autre, puis celle de Morgan Stanley, avant de sortir l'entreprise de la Bourse.

Le financier, le politique et l'industriel

L'image d'Infravia reste encore intimement liée à celle son patron. Ce dernier ne se dit pourtant pas spécialement attaché au culte du chef. « J'aime le collectif, ce qui n'est pas contradictoire avec la nécessité de devoir prendre des décisions à un moment », insiste cet amateur de rugby. Le dialogue est un réflexe chez lui. « Il y a chez Vincent une grande capacité à vouloir faire adhérer ses interlocuteurs à sa vision, observe Laëtitia Féraud. Mais c'est aussi quelqu'un qui prend le temps d'écouter les autres et est très ouvert aux bonnes idées. Si les arguments qu'on lui présente sont suffisamment solides, il se laisse convaincre. » « Je suis optimiste, mais sceptique : j'aime qu'on me souffle des idées, mais j'ai besoin de les "challenger" sur tous leurs aspects avant de m'y rallier », confirme l'intéressé. Cette faculté à vouloir convaincre, à échanger sur le terrain des idées se prolonge en dehors d'Infravia. Vincent Levita dirige la commission « infra » de France Invest et, depuis fin 2021, il préside la Long Term Infrastructure Investors Association.

Ces fonctions visibles, les deux autres grandes figures françaises de l'« infra », Alain Rauscher et Thierry Déau, les ont aussi assumées. Difficile de dissocier Vincent Levita du patron d'Antin et de celui de Meridiam. « Thierry Déau et Alain Rauscher sont toutefois assez différents, analyse Bruno Candès. Le premier, qui est passionné par la vie de la cité, a une approche plus politique. Celle du second, qui s'est inspiré très tôt du modèle de création de valeur du private equity, est plus financière. L'approche de Vincent, elle, est plus industrielle. » Le patron d'Infravia entretient de bonnes relations avec ses pairs. Alain Rauscher n'a pas hésité à l'inviter à La Boule Rouge, un restaurant tunisien du 9^e arrondissement de Paris, pour célébrer le closing du fonds de 5 Md€ d'Infravia. « Lui et moi échangeons librement, ce qui nous amène par exemple à nous livrer à des retours d'expérience sur comment nous gérons tel ou tel aspect de la vie de nos maisons respectives, glisse le patron d'Antin. Entre entrepreneurs, on ressent forcément de l'estime. On sait quels ont été nos sacrifices, nos doutes ou nos efforts. On ne peut que se comprendre. » ■