
2015
RAPPORT INTÉGRÉ

DYNAMISER
L'AVENIR DE
PME 
FRANÇAISES

UN PORTEFEUILLE DE 9 PME FRANÇAISES

engagées dans l'accélération de leur croissance

Eurazeo PME accompagne la transformation des petites et moyennes entreprises (PME) françaises en entreprises de taille intermédiaire (ETI) mondialisées, intégrées et responsables.



THE FLEXITALLIC GROUP développe des solutions d'étanchéité de haute technologie pour les principaux acteurs de l'énergie et de la pétrochimie.

169 M€

CA 2015

3 %

PARTICIPATION
EURAZEO PME

INVESTISSEMENT
2006/2013



Groupe de distribution de solutions innovantes en instrumentation scientifique, FONDIS BIORITECH est leader en instrumentation portable.

11 M€

CA 2015

45 %

PARTICIPATION
EURAZEO PME

INVESTISSEMENT
2008



Depuis plus de 100 ans au service de ses clients, LÉON DE BRUXELLES propose des moules frites et de la cuisine belge dans ses 78 brasseries.

114 M€

CA 2015

60 %

PARTICIPATION
EURAZEO PME

INVESTISSEMENT
2008



Marque de luxe et d'excellence, DESSANGE INTERNATIONAL possède un réseau unique de plus de 2 000 salons de coiffure dans 47 pays.

65 M€

CA 2015

76 %

PARTICIPATION
EURAZEO PME

INVESTISSEMENT
2008



acteur européen
de l'automatisation,
EUROPEAN FINANCE
est positionné dans
plus de 110 pays.

INVESTISSEMENT
2013



ACQUISITION
2015



Spécialiste des
dispositifs médicaux,
PÉTERS SURGICAL
distribue ses produits dans
plus de 150 pays.

63 M€
CA 2015

87 %
PARTICIPATION
EURAZEO PME
INVESTISSEMENT
2013



Entreprise européenne
de l'éclairage
et de la signalisation
pour véhicules industriels,
VIGNAL LIGHTING GROUP
se développe désormais
en Amérique et en Asie.

83 M€
CA 2015

77 %
PARTICIPATION
EURAZEO PME
INVESTISSEMENT
2014



Acteur de référence
du secteur des maisons
de retraite en France,
COLISÉE accueille plus de
4 600 résidents et
patients.

264 M€
CA 2015

64 %
PARTICIPATION
EURAZEO PME
INVESTISSEMENT
2014



Leader européen
du transport urgent
et sensible,
FLASH EUROPE
INTERNATIONAL s'appuie
sur sa plateforme
digitale innovante.

166 M€
CA 2015

43 %
PARTICIPATION
EURAZEO PME
INVESTISSEMENT
2015



2016

► Acquisitions d'Oroliã & de MK Direct

SOMMAIRE

02

10 ANS DE CROISSANCE ET DE CRÉATION DE VALEUR

- 05 Entretien avec Virginie Morgon & Olivier Millet
- 08 10 ans pour développer un savoir-faire attractif
- 12 10 ans pour transformer des PME françaises en ETI mondialisées
- 18 10 ans pour associer performance et responsabilité
- 22 2015 Reflet de notre dynamisme

24

ANTICIPER L'AVENIR

- 26 Nos enjeux : réinventer notre *business model* et celui de nos entreprises
- 30 Notre stratégie : une collaboration étroite pour préparer les entreprises de demain
- 32 Notre organisation : tirer le meilleur parti de nos ressources, et de nos partenariats
- 36 Une gouvernance adaptée aux enjeux de notre entreprise
- 40 Notre volonté : créer une valeur pérenne reposant sur l'alliance du talent managérial et actionnarial

44

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET EXTRA-FINANCIÈRES

- 46 Informations financières
- 50 Informations extra-financières
- 52 Nos principes de gouvernance : transparence et indépendance

54

LES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE

- 55 Nos participations 2016
- 56-69 Nos participations 2015

10 ANS DE TRAVAIL

et de succès partagés pour préparer l'avenir

Au cours des 10 ans d'étroite collaboration avec les entreprises dont nous sommes ou avons été actionnaires, nous avons réalisé 37 opérations qui nous ont permis de créer de la valeur pérenne pour nos investisseurs, les entrepreneurs et leurs familles, les employés et nos autres parties prenantes.

10 ans de confiance et d'engagement, indispensables au succès de l'investisseur responsable et de ses participations. L'expérience acquise renforce notre conviction que le capital investissement ne peut se limiter au seul rôle financier, mais doit accompagner le management des entreprises dans leur transformation. Cette alliance entre le management et l'actionnaire est la principale source de création de valeur sur le long terme.

En 10 ans, nous avons changé d'échelle tout en conservant notre modèle d'actionnaire professionnel et responsable. Avoir rejoint les équipes d'Eurazeo en 2011 nous a permis de disposer de moyens humains et financiers accrus, mais aussi d'une plus grande visibilité sur le marché du capital investissement français. L'apport des équipes d'Eurazeo a été crucial pour le succès de cette décennie.

Transparence et simplicité, les lignes directrices de ce deuxième rapport intégré

Dans la continuité de la démarche engagée l'année dernière sur le reporting intégré*, nous avons pris en compte les remarques de nos parties prenantes et enrichi nos réflexions. Un travail qui aboutit à deux supports distincts : une version synthétique imprimée du rapport, qui présente notre vision des évolutions économiques et sociétales impactant notre modèle économique et celui de nos entreprises, ainsi que nos principaux axes stratégiques et notre organisation ; une version détaillée du rapport qui est disponible en format *flip book* sur notre site Internet.



Eurazeo PME est résolument tournée vers l'avenir

Bien plus qu'un anniversaire, 2015 est avant tout le commencement d'une nouvelle décennie de croissance, avec près de 50 % du fonds Eurazeo PME II d'ores et déjà investi dans 5 sociétés. Nous confirmons notre stratégie d'investissement dans les PME à fort potentiel de croissance, ainsi que notre volonté d'être précurseur en matière de responsabilité sociale et environnementale, au niveau de notre équipe et de nos participations. Notre ambition : continuer d'accélérer la transformation — notamment digitale et internationale — de nos participations.

OLIVIER MILLET
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

* Le reporting intégré met en relief la manière dont une organisation crée de la valeur par l'utilisation des capitaux financier, industriel, humain, intellectuel, social & sociétal et environnemental.

Pour plus d'information sur la démarche de reporting intégré : www.integratedreporting.org

10 ANS
DE CROISSANCE
ET DE CRÉATION
DE VALEUR

JOUER PLEINEMENT NOTRE RÔLE D'ACTIONNAIRE PROFESSIONNEL ET RESPONSABLE

« Nous développons avec nos entreprises une approche collaborative de l'investissement, au service d'une ambition partagée : une croissance rentable, pérenne et responsable. »

VIRGINIE MORGON
PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



« En réponse à un monde qui n'a jamais été aussi complexe, nous faisons le pari de l'alliance entre le talent managérial et le talent actionnarial afin de mieux guider nos participations dans leur trajectoire de croissance et leur pérennisation. »

OLIVIER MILLET
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

DIRIGEANTS, SALARIÉS, FINANCE,
CAPITAL INVESTISSEMENT, DIGITAL,
CRÉATION DE VALEUR,
PÉRENNITÉ, RESPONSABILITÉ,
ENGAGEMENT, ENTHOUSIASME,
TRANSFORMATION, **EXPERTISES,**
CONFIANCE, TRANSPARENCE,
COMMUNICATION, **TRAVAIL,**
ENVIRONNEMENT, SOCIAL,
SOCIÉTAL, **CROISSANCE,**
INTERNATIONAL, **TALENT,**
ALLIANCE, ACTIONNAIRE,
ENTREPRISES, **PME, ETI, EQUIPE,**
GOUVERNANCE, **LONG TERME**

Talent managérial et proximité actionnariale : la nouvelle alliance construite par Eurazeo PME

ENTRETIEN AVEC VIRGINIE MORGON & OLIVIER MILLET

En 2015, Eurazeo PME a fêté ses 10 ans. Quel a été le chemin parcouru ?

Olivier Millet : Je voudrais tout d'abord rappeler notre ambition initiale: transformer des PME françaises en ETI internationales. En dix ans, nous avons affiné notre modèle économique : cela paraît aujourd'hui évident, mais cela ne l'était absolument pas il y a quelques années. Eurazeo PME s'est mise en cohérence avec cette promesse d'accompagner les PME sur 5 à 10 ans. Structures, montants, capitaux, organisation, collaborateurs, nous avons repensé notre métier à 360°. Quatre étapes ont validé ce modèle : la confiance du groupe Macif dès 2006, l'introduction en Bourse en 2007, l'intégration des équipes au sein d'Eurazeo en 2011 et l'entrée au capital d'investisseurs institutionnels internationaux en 2015. En 10 ans, nous avons investi 517 M€, signé 13 acquisitions, aidé nos entreprises dans la réalisation de 24 opérations de croissance externe et cédé 11 groupes internationaux. La valeur de notre portefeuille est passée de 23 M€ en 2006 à plus de 414 M€ aujourd'hui. Quant à notre capacité d'investissement, elle a été multipliée par 10 entre OFIPEC I et Eurazeo PME II.

Virginie Morgon : Je tiens à saluer le formidable travail accompli par les équipes. 2015 s'inscrit à cet égard dans la continuité de la décennie passée, avec Eurazeo PME II investi à près de 50 % — soit 260 M€ —, l'acquisition de Flash Europe dont le modèle de croissance repose notamment sur la croissance internationale et, enfin, la cession de Cap Vert finance. Elle s'inscrit également dans la continuité par les bons résultats enregistrés qui confirment la robustesse du *business model* d'Eurazeo PME. En effet, l'EBITDA des entreprises est de 94 M€ en 2015, soit proche de 15 % de marge, et le multiple moyen sur les cinq dernières cessions s'élève à 2,5 fois l'investissement initial.

Quels faits marquants se rattachent à cette dynamique décennale ?

OM : Trois temps forts ont rythmé cette décennie. L'introduction en Bourse en 2007 a été un acte majeur et structurant dans la vie d'Eurazeo PME. Elle a fait de nous une véritable entreprise dont le métier est d'être actionnaire d'entreprises et non plus simplement un financeur d'entreprises. La finance est dès lors devenue un moyen et non une fin. Notre véritable travail commence lorsqu'on devient actionnaire, cela fait toute la différence.

Autre temps fort, l'intégration à Eurazeo en 2011, une vraie reconnaissance des cinq années précédentes et un challenge aujourd'hui réussi grâce aux équipes d'Eurazeo et d'Eurazeo PME. Il fallait qu'Eurazeo en ait envie et nous « crée » un environnement favorable, et que, de notre côté, nous jouions le jeu de l'hybridité : appartenance à Eurazeo et, en même temps, forte autonomie de moyens et de fonctionnement. Cette intégration est une brique importante dans tous les développements de nos entreprises notamment en Chine, au Brésil et, demain, aux États-Unis.

Enfin, je mentionnerais une vision RSE dès 2008 qui nous rend pionniers sur ces sujets. Ce modèle utile et viable pour nous est totalement ancré dans la réalité des territoires, des entreprises, des humains... Nous avons réussi à le construire dans un environnement économique défavorable, c'est une véritable performance.

Lors de son intégration au sein d'Eurazeo en 2011, la mission d'Eurazeo PME était de transformer les PME françaises en ETI mondialisées. Quels sont les objectifs pour les prochaines années de votre groupe ?

VM : Cette mission reste d'actualité, car elle est au cœur du modèle d'Eurazeo qui repose sur l'accélération de la transformation des entreprises, notamment par le levier de l'international. Les PME que nous sélectionnons

ont des besoins spécifiques pour être mieux armées dans un environnement concurrentiel accru, asseoir leur présence internationale et renforcer leur agilité. La qualité du modèle et des équipes d'Eurazeo PME permet de répondre à ces défis. Tout comme les trois autres pôles d'Eurazeo, Eurazeo PME est en mesure de saisir des opportunités de croissance à l'étranger, notamment avec le soutien de nos bureaux en Chine et au Brésil.

Nous avons pour ambition d'accélérer la transformation d'Eurazeo PME. C'est chose faite avec un triplement de son ANR en 5 ans. Nous restons ambitieux pour notre filiale qui devra doubler de taille dans les 5 prochaines années.

Confirmez-vous vos critères d'investissement pour les prochaines années ?

OM : Eurazeo PME confirme son modèle d'affaires et souhaite rester très sélective dans ses investissements. Nous recherchons des PME à fort potentiel de croissance, particulièrement à l'international. En collaborant étroitement avec le management, nous souhaitons leur apporter des expertises complémentaires pour structurer une gouvernance robuste, identifier des opportunités de croissance externe, capter et exploiter les apports de la digitalisation, moderniser leurs organisations et favoriser leur développement durable avec une stratégie RSE intégrée dans leur business model. Par ailleurs, en nous appuyant sur le réseau international d'Eurazeo, nous pouvons investir dans des entreprises étrangères comme en Inde avec Péters Surgical ou développer des partenariats comme le fait Colisée en Chine. Capturer les flux d'opportunités à l'international est un atout considérable pour nos participations. Ainsi, notre volonté est de transformer de robustes PME locales en « multinationales de poche ».

Pourquoi la responsabilité sociale et environnementale a-t-elle toujours été un axe important dans la transformation des entreprises de votre portefeuille ?

OM : C'est dans l'ADN d'Eurazeo PME. Dès le départ, notre vision RSE a représenté un acte volontariste, un engagement sous les regards parfois narquois, parfois surpris de l'extérieur. Je rappelle que notre premier rapport RSE est sorti en 2008... Depuis, nous avons fait la démonstration que la RSE est fondamentalement utile dans notre business, tant dans la relation avec les entreprises qu'avec les investisseurs. Là où nous étions quasiment seuls, toute l'industrie du capital-investissement a aujourd'hui basculé. Précurseurs,

nous avons d'emblée affiché une volonté de transparence, et partagé en *open source* notre expérience et notre vision de la RSE intégrée. La RSE est pour un véritable levier de croissance pour les PME.

VM : C'est d'ailleurs un des sujets sur lequel nous nous sommes rejoints en 2011, avec Olivier et ses équipes. Chez Eurazeo, nous avons toujours envisagé la RSE comme un puissant levier de création de valeur. Nous l'avons d'ailleurs démontré cette année, avec six sociétés du portefeuille dont trois d'Eurazeo PME (DESSANGE International, Léon de Bruxelles et Péters Surgical) puisque l'ensemble des plans de progrès mis en œuvre dans ces sociétés ont généré des économies de plus de 180 millions d'euros.

Qu'attend aujourd'hui le management des entreprises vis-à-vis du capital-investissement ?

VM : Les financements alternatifs et la période d'économie atone, avec des taux d'intérêt bas, ne modifient pas notre stratégie d'investissement, mais renforcent notre environnement concurrentiel. De même, les nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les entreprises — particulièrement la digitalisation et l'économie collaborative — ont un impact direct sur notre propre business model. Dans ce contexte, les entrepreneurs qui sollicitent Eurazeo PME recherchent non seulement un apport financier pour concrétiser leur projet de croissance, mais surtout une équipe d'experts engagée, stimulante et enthousiaste qui peut les aider à mettre en œuvre leur stratégie de croissance pérenne.

OM : C'est en ce sens que nous faisons évoluer notre modèle, en renforçant certaines de nos expertises en matière juridique, digitale, de responsabilité sociale des entreprises, de ressources humaines ou de communication. Dès à présent, nous préparons nos entreprises à intégrer ces nouveaux modèles disruptifs engendrés par l'économie collaborative. Nous souhaitons que nos PME soient toujours plus agiles et adaptables aux défis que présente un environnement économique en mouvement perpétuel.

« Nous avons pour ambition d'accélérer la transformation d'Eurazeo PME. C'est chose faite avec un triplement de son ANR en 5 ans. »

VIRGINIE MORGON

Quels sont les talents de l'équipe résolument novateurs et aptes à séduire de futures PME ?

OM : Sans aucun doute, notre capacité à concilier agilité, performance économique, innovation et surtout co-construction. Nous guidons les participations et simplifions les processus. La co-construction est la réponse à la complexité. Co-construction, cela veut dire proximité avec les parties prenantes de l'entreprise ; cela se traduit par des échanges nourris et fertiles avec le management de nos PME. Nous sommes co-proprétaires de l'entreprise avec le management ; c'est notre philosophie d'investissement.

VM : Nous apportons en effet à nos entreprises beaucoup plus que des moyens financiers. Au-delà des métiers et des géographies sur lesquels nous avons beaucoup travaillé ces dernières années, nous avons développé un ensemble de compétences créatrices de valeur que nous mettons en réseau pour l'ensemble des sociétés du Groupe (digital, RSE, gestion des risques, etc.). C'est une approche collaborative de l'investissement que nous développons avec nos entreprises, au service d'une ambition partagée : une croissance rentable, pérenne et responsable.

Quelle vision avez-vous du capital-investissement dans dix ans ?

VM : Le capital investissement va doubler de taille dans les prochaines années, pour plusieurs raisons. D'abord, cette forme d'actionariat a fait ses preuves sur le plan de la performance financière. Nous venons de démontrer qu'elle pouvait également être performante sur le plan sociétal, et qu'en tout cas, l'une ne s'opposait pas à l'autre. Le mode d'actionariat de l'entreprise familiale en a aussi fait la démonstration. Notre fonction économique est de travailler sur la croissance et le changement de dimension avec, comme premier objectif, d'assurer la pérennité de l'entreprise. En cela, le territoire français est un vivier d'opportunités avec de nombreuses PME qu'il faut rapidement transformer en ETI.

OM : Notre secteur a aussi un enjeu de taille. En réponse à un monde qui n'a jamais été complexe, nous faisons le pari de l'alliance entre le talent managérial et le talent actionnarial afin de mieux guider nos participations dans leur trajectoire de croissance et leur pérennisation. Nous voulons démontrer que nous avons du talent sur de nombreux plans : travail, utilité, proximité, engagement, éthique, équité... C'est le point de départ et le seul qui ait du sens. La performance financière dans la décennie à venir doit avoir du sens.

« Si Eurazeo PME peut mener à bien toutes ses actions, c'est parce qu'elle dispose de ressources extrêmement longues. »

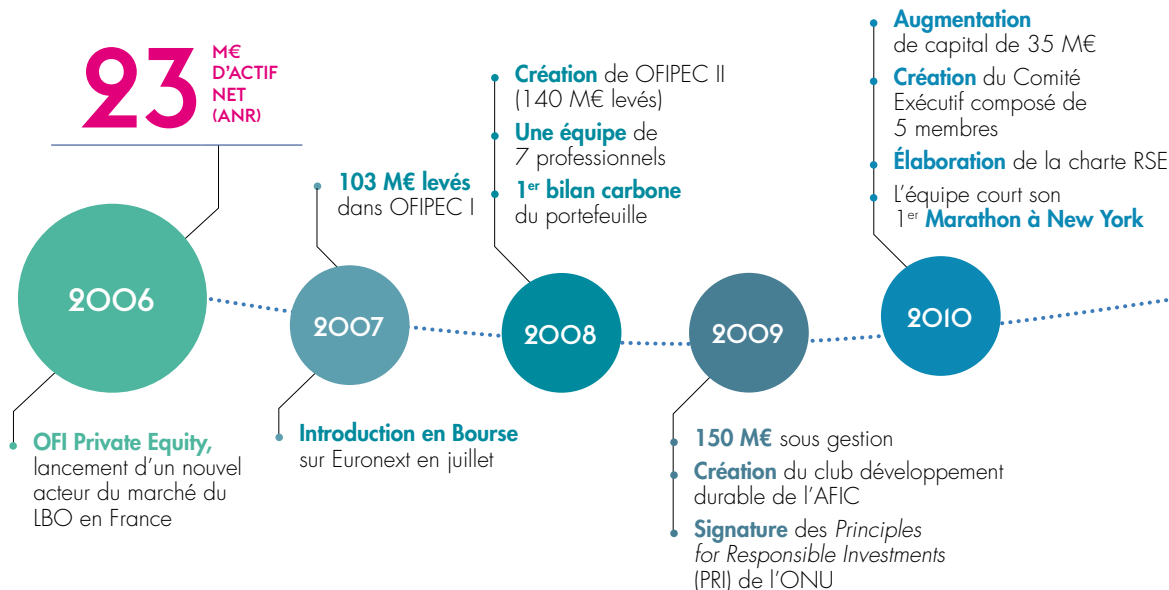
OLIVIER MILLET

Par ailleurs, il y a dix ans, Eurazeo PME a pris une orientation, celle d'un engagement long terme, de cinq à dix ans, auprès de ses entreprises. Aujourd'hui, les entreprises dont nous sommes actionnaires ont et auront une relation de dix à vingt ans avec le capital-investissement. C'est un changement d'époque et de paradigme. Une fois l'étape de structuration accomplie, Eurazeo PME accompagne la société vers la croissance sur une base organisée. Car les entreprises avec lesquelles nous travaillons, sont très solides et ont une vision et une volonté farouche de croître. Dans ce cadre, les acteurs du capital-investissement sont suffisamment diversifiés pour les accompagner dans toutes leurs étapes de croissance...

VM : Dans un climat économique incertain pour les dirigeants et les organisations, Eurazeo PME est le garant d'une certaine forme de stabilité et de pérennité. C'est une force incroyable que celle du temps ! Quel paradoxe : le temps s'accélère et nous pouvons légitimement affirmer que nous en maîtrisons la gestion, parce que nous avons la marge de manœuvre pour inscrire notre action dans la durée. Transformer une entreprise prend en effet du temps. A ses côtés, nous agissons pour soutenir ses mutations, encourager son innovation, libérer son audace. Accompagner dans la durée, c'est conjuguer les temps et c'est bien là notre force.

OM : Cette maîtrise du temps économique est également un engagement de la part d'Eurazeo, mais également des sociétés. Vecteur de confort moral pour les entreprises, il implique un niveau d'exigence et d'engagement extrêmement fort, tant de la part d'Eurazeo vis-à-vis de nous, que de nous vis-à-vis des entreprises. Le long terme est un élément essentiel du modèle d'Eurazeo. Nous nous projetons sans cesse et raisonnons dans un espace-temps à 10 ou 20 ans. Or, si Eurazeo PME peut mener à bien toutes ses actions, c'est parce qu'elle dispose de capitaux permanents qui la rendent confiante en l'avenir et sereine au quotidien.

10 ANS pour développer un savoir-faire attractif



Être un actionnaire responsable et de long terme, notre engagement depuis 10 ans



790 M€ LEVÉS

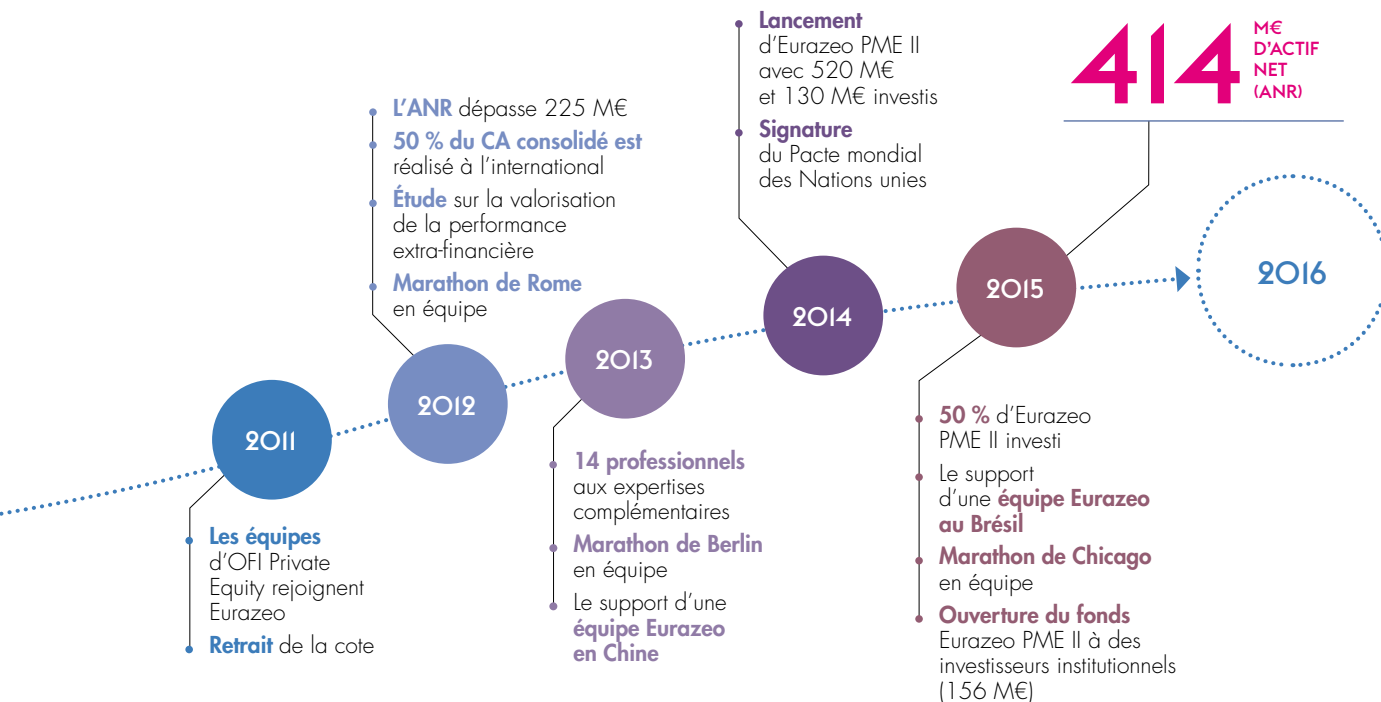
517 M€ INVESTIS

326 M€ CÉDÉS

Actionnaire professionnel de long terme, investisseur responsable et partenaire de leur développement, Eurazeo PME apporte aux PME françaises des moyens financiers, humains et organisationnels leur permettant de franchir un nouveau cap de croissance et de créer de la valeur durable.

Depuis 2006, Eurazeo PME investit dans les entreprises valorisées entre 50 et 200 M€ dont le profil associe un positionnement de marché reconnu et une solide ambition du management, notamment pour se développer à l'international. Notre approche de l'investissement et de la valorisation des entreprises ne s'inscrit pas dans une logique spéculative de court terme, mais s'adapte à leur cycle de croissance.

Filiale d'Eurazeo depuis 2011, nous disposons de moyens financiers et humains accrus pour accompagner les PME, sélectionnées selon des critères d'investissement rigoureux et exigeants. Notre approche financière flexible repose sur des fonds propres que nous engageons et sur un recours à un endettement adapté aux besoins de liquidité et d'investissement de l'entreprise.

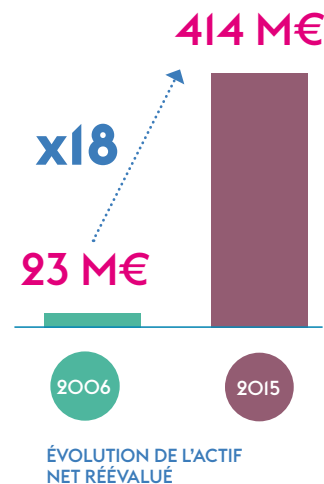


Forte de ses succès, Eurazeo PME est parée pour tirer le meilleur parti de ses ressources

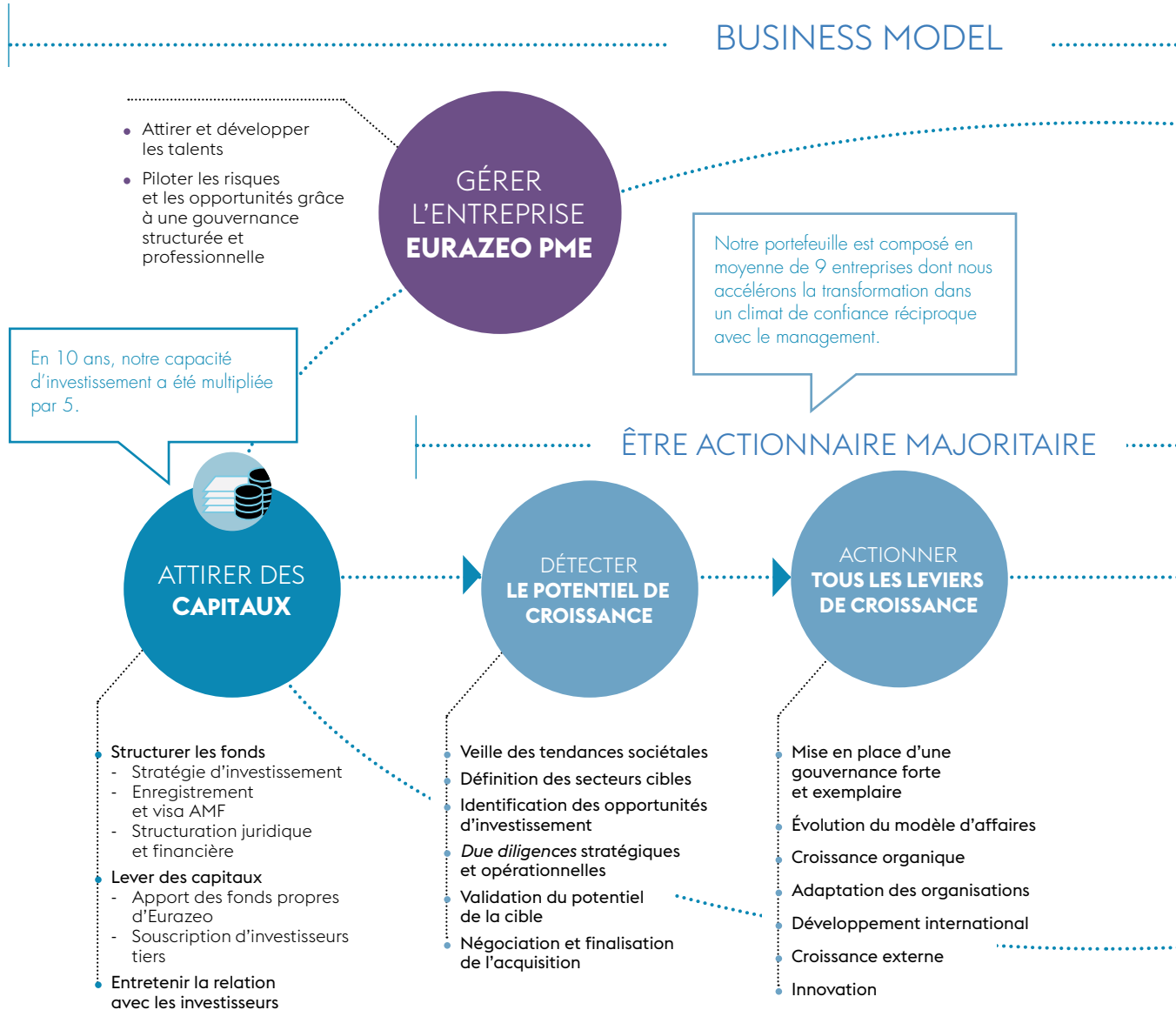
Loin d'être un aboutissement, 2015 marque le début d'un nouveau cycle de croissance pérenne et de création de valeur partagée.

Nous confirmons notre stratégie d'actionnaire de long terme pour accompagner les PME dans leur changement d'échelle et les aider à devenir ainsi des ETI responsables, audacieuses, visionnaires, connectées, agiles et internationales. Doté d'un engagement de 520 M€, le fonds Eurazeo PME II nous permet d'investir entre 100 et 150 M€ par an.

L'équipe de 15 collaborateurs expérimentés et engagés réunit toutes les compétences pour anticiper les grands enjeux économiques et sociétaux auxquels devra faire face le management de nos participations. En coordination avec Eurazeo, l'internationalisation de notre équipe en Chine depuis 2013, au Brésil en 2015 et, demain, aux États-Unis, nous rend plus agiles sur ces marchés à fort potentiel pour les PME françaises.



Un *business model* qui a fait ses preuves



Les résultats de ces 10 dernières années illustrent la robustesse de notre modèle d'affaires, qui s'articule autour de trois grandes activités : attirer des capitaux, être actionnaire majoritaire d'entreprises et partager la valeur créée. Les activités Corporate soutiennent le métier.

DONNER UNE INFORMATION RÉGULIÈRE ET TRANSPARENTE

- Mettre à disposition un reporting régulier
- Publier un rapport annuel intégré
- Communiquer sur la performance financière et extra-financière des entreprises

Les équipes Corporate d'Eurazeo PME et d'Eurazeo telles que la RSE, l'audit interne, la trésorerie, le juridique, les ressources humaines ou encore la communication et les relations investisseurs, soutiennent de manière fluide les équipes de gestion et les entreprises d'Eurazeo PME. Elles concourent à délivrer une information fiable et transparente tant au niveau des participations qu'au sein d'Eurazeo PME.

MATÉRIALISER LA VALEUR

- Atteinte des objectifs de transformation
- Cession :
 - à un industriel
 - à un investisseur financier
 - introduction en Bourse

PARTAGER LA VALEUR CRÉÉE

- Intéressement des dirigeants et salariés des participations
- *Carried interest* de l'équipe de gestion
- Rémunération d'Eurazeo et des investisseurs tiers



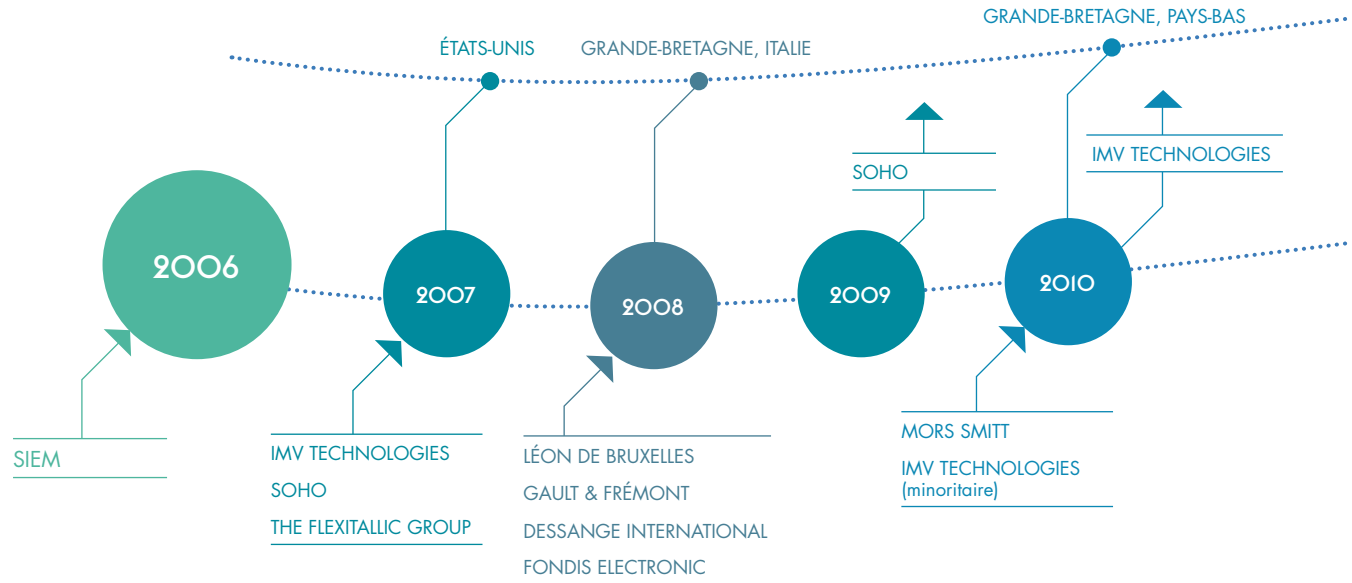
ACTIVITÉS D'ACTIONNAIRE
PROFESSIONNEL



ACTIVITÉS CORPORATE

10 ANS

pour transformer des PME françaises en ETI mondialisées



● ENTRÉE DANS LE PORTEFEUILLE
● SORTIE DU PORTEFEUILLE

● CROISSANCE EXTERNE

2006 → 2015

38

OPÉRATIONS

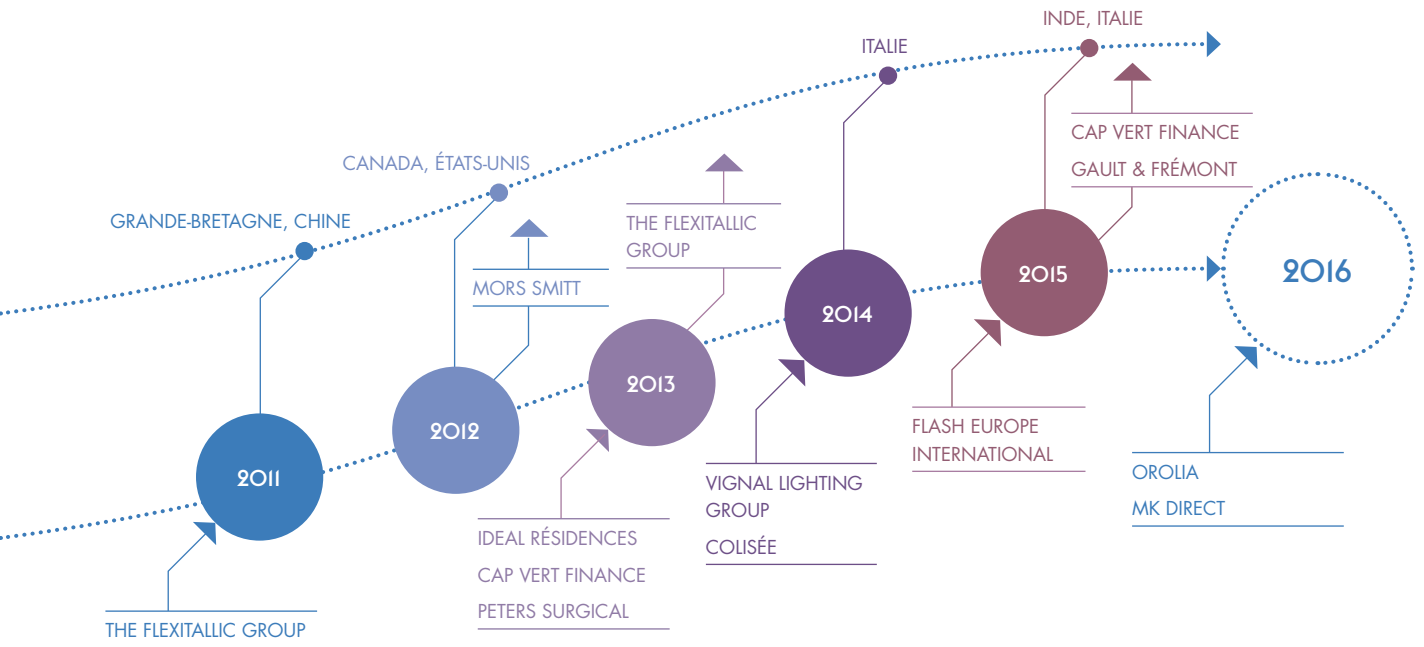
DONT
14 ACQUISITIONS MAJORITAIRES
24 OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE

Une démarche d'investissement rigoureuse et sélective

La gestion rigoureuse du portefeuille d'entreprises a permis de multiplier par 2,5 la valeur des 5 dernières participations cédées, avec un TRI moyen de 22 %.

Dans un marché européen du capital-investissement extrêmement compétitif et disposant de larges capacités d'investissement, notre approche collaborative et responsable séduit de nombreux entrepreneurs souhaitant transformer leur société en acteur international. La majorité des acquisitions est réalisée de gré à gré et à l'initiative des entrepreneurs ou de leur conseil d'administration.

Forts de nos belles réalisations, nous confirmons notre approche d'investissement robuste. Elle repose sur une analyse holistique – financière et non financière – du potentiel de création de valeur de l'entreprise à moyen et long termes. Au-delà d'un *business model* attractif, la qualité de l'équipe managériale et les relations de confiance réciproques établies lors de la phase de pré-acquisition sont, selon nous, le gage d'un investissement réussi.



Un accompagnement au long cours pour démultiplier leur valeur

Eurazeo PME collabore étroitement avec le management des entreprises dont elle est actionnaire afin de les soutenir dans leurs projets de transformation, de trouver de nouvelles sources d'innovation et de concrétiser des opérations audacieuses de croissance internationale. En 2015, Eurazeo PME était actionnaire de 9 sociétés solidement positionnées sur leur marché. Nous partageons avec elles l'ambition d'accélérer leur transformation.

Notre apport d'expertise permet de rationaliser les décisions des managers et de limiter les risques pris par l'entreprise. Nous assumons notre responsabilité d'actionnaire de long terme en réinjectant du capital lors d'opérations structurantes. Une fois ces dernières accomplies, nous travaillons avec le management pour entamer une nouvelle phase de croissance ou pour passer le relais à d'autres actionnaires, sélectionnés pour leur capacité à insuffler une nouvelle dynamique à l'entreprise.

5 DERNIÈRES CESSIONS
AVEC UN MULTIPLE MOYEN
SUPÉRIEUR À 2,5



VIGNAL LIGHTING GROUP

Leader européen des feux de signalisation pour véhicules industriels et commerciaux, Vignal Systems s'est uni à ABL Lights avec le soutien d'Eurazeo PME, son actionnaire majoritaire depuis février 2014. Vignal Lighting Group accélère son développement en Europe, aux États-Unis et en Asie grâce à une gamme de produits complémentaires et à des investissements dans de nouveaux ateliers de production modernisés et respectueux de l'environnement.

En décembre 2015, Vignal Lighting Group a adhéré au Pacte mondial des Nations unies.

Des projets d'entreprise sur le long terme

Eurazeo PME inscrit son rôle dans un projet d'entreprise dont l'horizon temporel va au-delà de la cession du capital à de nouveaux investisseurs. Sous l'impulsion d'Eurazeo PME, les entreprises accélèrent leur transformation pour être prêtes à franchir de nouvelles étapes de croissance ultérieure avec de nouveaux actionnaires.

Chroniques de succès partagés avec trois entreprises cédées :
Gault & Frémont, Cap Vert Finance et Mors Smitt.

GRUPE GAULT & FRÉMONT

Consolider un projet d'entreprise ambitieux au-delà des difficultés conjoncturelles



Entreprise créée en 1850

Effectif : 182 personnes

Chiffre d'affaires : 44 M€ en 2014

Un site industriel de 24 000 m²

16 000 m² de surface logistique

Certifiée PEFC FSC depuis 2010

En 2008, Eurazeo PME est entrée au capital de la société aux côtés de ses dirigeants. Les sept dernières années ont permis de créer de la valeur partagée pour toutes les parties prenantes.

Comme dans toute activité sur un marché mature, Gault & Frémont s'est développé en identifiant clairement des niches de crois-

sance et en structurant une feuille de route sur des segments de marchés précis : distribution, retail, industrie alimentaire et non alimentaire et export. Le projet d'entreprise a conforté Gault & Frémont dans sa position de leader français de la conception et de la fabrication d'emballages en papier et carton à destination des industriels de l'agro-alimentaire et des acteurs de la restauration hors foyer.

Actionnaire patient, Eurazeo PME a accompagné de manière continue le management de Gault & Frémont malgré un contexte économique tendu entre 2009 et 2011. Travaillant de concert à la mise en œuvre de la stratégie, Eurazeo PME a apporté un soutien financier et opérationnel destiné à moderniser l'entreprise et à réaliser trois opérations de croissance externe : Montgolfier, Bio Food Pack et Intersac. Avec ces trois acquisitions, Gault & Frémont s'est renforcé sur son marché historique, tout en accédant à de nouveaux univers de clients.

En interne, l'entreprise a transformé sa démarche commerciale pour la rendre plus active sur le terrain et a largement diversifié ses fournisseurs pour mieux gérer ses

approvisionnements et donc, les coûts. Elle a aussi renforcé sa capacité logistique et modernisé son outil industriel. Grâce à ces investissements importants, Gault & Frémont a bénéficié d'un avantage compétitif lui permettant de profiter au mieux de la reprise économique dès 2011.

En 2015, la cession a été conclue en collaboration avec les dirigeants de Gault & Frémont, valorisant l'entreprise à 40 M€, soit un prix de cession supérieur de 53 % à sa valeur dans le dernier Actif Net Réévalué d'Eurazeo PME. La capacité de l'équipe dirigeante à se développer sur ses marchés historiques, à s'ouvrir à de nouveaux secteurs et à identifier puis à intégrer des opportunités de croissance externe a convaincu ses nouveaux actionnaires. Cette transmission du capital permet à la société de poursuivre son essor géographique et sa diversification stratégique dans la continuité de la dynamique mise en place depuis 2008.

GRUPE CAP VERT FINANCE

Accélérer la croissance avec des méthodes éprouvées, une forte visibilité et une fine compréhension du métier



30 ans d'expérience

2 structures : IB Remarketing et AS LEASE

Effectif : 300 salariés

Chiffre d'affaires : 111 M€ en 2015

17 filiales à l'étranger

165 000 références en stock

Le groupe Cap Vert Finance, dont les principales filiales sont IB Remarketing et AS Lease, est une société française spécialisée dans la gestion du cycle de vie des infrastructures informatiques. Le groupe propose une gamme complète de services allant de la location à la maintenance de

parcs de serveurs informatiques, en passant par le négoce et le recyclage de matériel et de ses composants. Le tout, dans le cadre d'une démarche structurée de protection de l'environnement et de développement durable.

Après l'entrée d'Eurazeo PME au capital en 2013, Cap Vert Finance a renforcé sa position de leader européen grâce à l'accélération de sa croissance organique et externe, et à une démarche économique tenant compte des enjeux environnementaux. Ainsi, Cap Vert Finance a réalisé trois opérations de croissance externe significatives en moins de deux ans : Phoenix Services en France, DCS en Italie et Aditia Lease. Cette dernière acquisition a permis à l'entreprise d'atteindre une taille critique en élargissant son offre de financement et de gestion d'actifs technologiques pour les PME.

Grâce à l'expertise des équipes d'Eurazeo PME, la stratégie de croissance externe a été fortement structurée. Une avancée qui a permis de prendre des décisions rapides et consensuelles sur les différentes acquisitions, puis de structurer des financements

adéquats en fonction des spécificités du métier et de la maturité de l'entreprise. Outre son expertise financière, la visibilité et la confiance qu'Eurazeo PME a su développer auprès des établissements financiers ont clairement été un élément différenciant. Par ailleurs, si Cap Vert Finance met en œuvre une politique RSE extrêmement ambitieuse et active, la direction RSE d'Eurazeo a aidé le management à mieux la structurer et à mieux communiquer sur cette démarche. Enfin, la mise en place d'un reporting fiable, rapide et détaillé, a permis à l'entreprise de devenir une véritable ETI européenne ouverte sur le monde.

Après deux ans d'étroite collaboration, la valeur de la société a quasiment doublé, s'élevant à 137 M€. Malgré une durée de détention plus courte que celles habituellement pratiquées par Eurazeo PME, l'équipe de gestion et l'équipe dirigeante ont accepté d'un commun accord le projet de Carlyle, qui permet à Cap Vert Finance d'envisager une accélération de son développement à l'international.

GRUPE MORS SMITT

Lorsque l'on croit à un projet industriel, se donner du temps en réinvestissant



Entreprise créée en 1898

Effectif : 400 collaborateurs

Sites de production en France, aux Pays-Bas, en Chine et au Royaume-Uni

En mars 2006, OFI Private Equity, devenu depuis Eurazeo PME, a co-investi dans le leader mondial des relais électromécaniques embarqués utilisés dans le secteur ferroviaire, né du rapprochement de deux entreprises, l'une française et l'autre néerlandaise. Fournisseur des plus grands groupes industriels du secteur (Alstom, Bombardier,

Siemens...), Mors Smitt Holding couvre la quasi-totalité du marché mondial.

En 2010, Eurazeo PME a réalisé le rachat des actions détenues par Capzanine. Devenu actionnaire majoritaire aux côtés de Dardel Industries et du management, Eurazeo PME illustre ainsi sa stratégie d'accompagnement sur le long terme du développement en France et à l'international d'entreprises leaders sur des marchés pointus. Ainsi, pendant près de six ans, et avec le soutien d'Eurazeo PME, Mors Smitt a accéléré son déploiement sur les marchés asiatiques, avec une montée en puissance sur le marché indien, après une implantation réussie en Chine et l'acquisition de STS au Royaume-Uni en 2011. Mors Smitt s'est ouvert de nouveaux horizons en prenant pied sur la plupart des marchés du Commonwealth qui utilisent des standards spécifiques anglais, en Asie mais aussi en Afrique.

Outre son essor géographique, l'entreprise

a mené en parallèle un vaste programme de modernisation de son outil industriel et d'innovation (budget R&D multiplié par 3) menant au succès du relais de signalisation NS1, certifié par la SNCF après deux années de tests.

La transformation de cette PME franco-néerlandaise en ETI internationale solide et innovante a permis d'attirer les regards des acteurs industriels du monde ferroviaire. En juin 2012, Eurazeo PME cédait ainsi sa participation au fabricant d'équipements ferroviaires américain Wabtec, permettant d'externaliser une valeur de 21,5 M€ soit un taux de rendement annuel de 27 %. L'arrivée de Wabtec au capital de Mors Smitt intervient à un moment propice dans l'histoire de l'entreprise en lui offrant des perspectives de croissance particulièrement attractives, avec une complémentarité industrielle puissante dans un secteur ferroviaire en pleine consolidation.

7 ans de collaboration autour d'un projet commun

Leader mondial en biotechnologies de la reproduction, IMV Technologies développe des produits et techniques à la pointe de l'innovation en matière d'insémination artificielle animale. Gilles de Robert, président du groupe cédé en 2014 par Eurazeo PME, revient sur sept années de collaboration, mais aussi et surtout sur une belle aventure humaine.

ENTRETIEN AVEC **GILLES DE ROBERT DE LAFREGEYRE**



Pourquoi avoir choisi Eurazeo PME à l'époque ?

Gilles de Robert : La rencontre avec Olivier Millet en 2007, à l'époque patron d'OFI PE, a déclenché ce choix. J'avais en face de moi quelqu'un doté d'une forte capacité d'écoute, à la tête d'une structure de la taille d'une PME et donc à même de comprendre nos attentes et nos besoins. La suite m'a donné raison...

Quelle valeur ajoutée vous ont apportée les équipes d'Eurazeo PME ?

G. de R. : L'écoute avant tout. L'équipe a tout de suite compris notre business, nous apportant ainsi un grand confort de travail dans une transparence réciproque. On nous a laissé vivre sans nous brider, ni nous empêcher de travailler, en acceptant le risque. J'ai notamment en tête l'acquisition d'une société en Chine. Un bon fonds d'investissement est capable de prendre les risques business tout en sécurisant les finances. Eurazeo PME est excellente dans ce domaine ! Nous avons également été sensibilisés à tout ce qui est RSE, dans une approche pragmatique et mesurée. Sans l'impulsion de l'équipe, IMV Technologies ne serait pas aussi engagé sur ces sujets aujourd'hui !

Quel événement illustre le mieux votre collaboration avec Eurazeo PME ?

G. de R. : En juin 2007, juste après la sortie de cote d'IMV grâce à l'arrivée d'Eurazeo PME au capital, nous avons souhaité racheter notre principal concurrent en France. J'ai demandé à Olivier Millet de me faire confiance, il l'a fait. Lors du renouvellement de l'actionariat en 2010, Eurazeo PME est restée minoritaire, vraie preuve de confiance car elle a joué le jeu et nous a accompagnés dans l'achat en Chine. La force des relations a fait qu'il n'y a pas eu de différence entre les deux périodes.

Aujourd'hui, comment capitalisez-vous sur les acquis de cette période ?

G. de R. : En gardant l'élan de consolidation impulsé — avec le rythme d'une acquisition par an depuis 2007 — et en cultivant un ADN RSE qui irrigue toute l'entreprise. L'implication d'Eurazeo PME, son regard industriel et business est sans commune mesure. Son accompagnement sur mesure est précieux pour une participation. Personnellement, j'ai trouvé un alter ego qui m'a guidé dans la gestion d'IMV. Nous avons construit un business solide dans le temps. Encore aujourd'hui, je bénéficie de la même écoute car la relation subsiste même après leur désengagement.

Quels sont les développements futurs d'IMV ?

G. de R. : Nous poursuivons la même stratégie construite sur trois piliers : être leader dans la reproduction animale, consolider notre développement international, avec un regard sur l'Amérique latine et les pays de l'Est, et développer des technologies à forte valeur ajoutée. Le tout nourri d'une réelle sensibilisation environnementale qui nous amène à travailler sur des technologies plus « green » et à des coûts supportables pour les éleveurs.



CA : **63 M€** (2013),
dont environ **80 %** lié à la reproduction animale

450 salariés

+80 % du CA réalisé à l'exportation

10 % du CA réinvesti dans la R&D

300 brevets déposés en France et à l'international

5 filiales à l'étranger :
États-Unis, Inde, Chine, Italie, Pays-Bas

Réseau de distributeurs dans plus de **120 pays**

4 sites de production : L'Aigle et Rambouillet (France),
Shanghai (Chine) et Amsterdam (Pays-Bas)

10 ANS pour associer performance et responsabilité

Si notre mission est d'accompagner le management des PME dans leur projet de croissance pérenne, nous veillons à ce que la valeur créée soit partagée entre les différentes parties prenantes. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est totalement intégrée au *business model* et dans la stratégie des entreprises.

RESSOURCES

DEPUIS 2006

RESSOURCES FINANCIÈRES

Investisseurs
OFIPEC I +
OFIPEC II

237 M€

Investisseurs
EURAZEO PME II

277 M€

Membres
équipe de gestion
EURAZEO PME

2,6 M€

Total
517 M€

RESSOURCES HUMAINES

Equipe d'investissement

Gestion financière,
juridique et des risques



Management de
ressources humaines
et des organisations



RSE



Communication
et relations
institutionnelles



Business development
Chine, Brésil, États-Unis



Digital

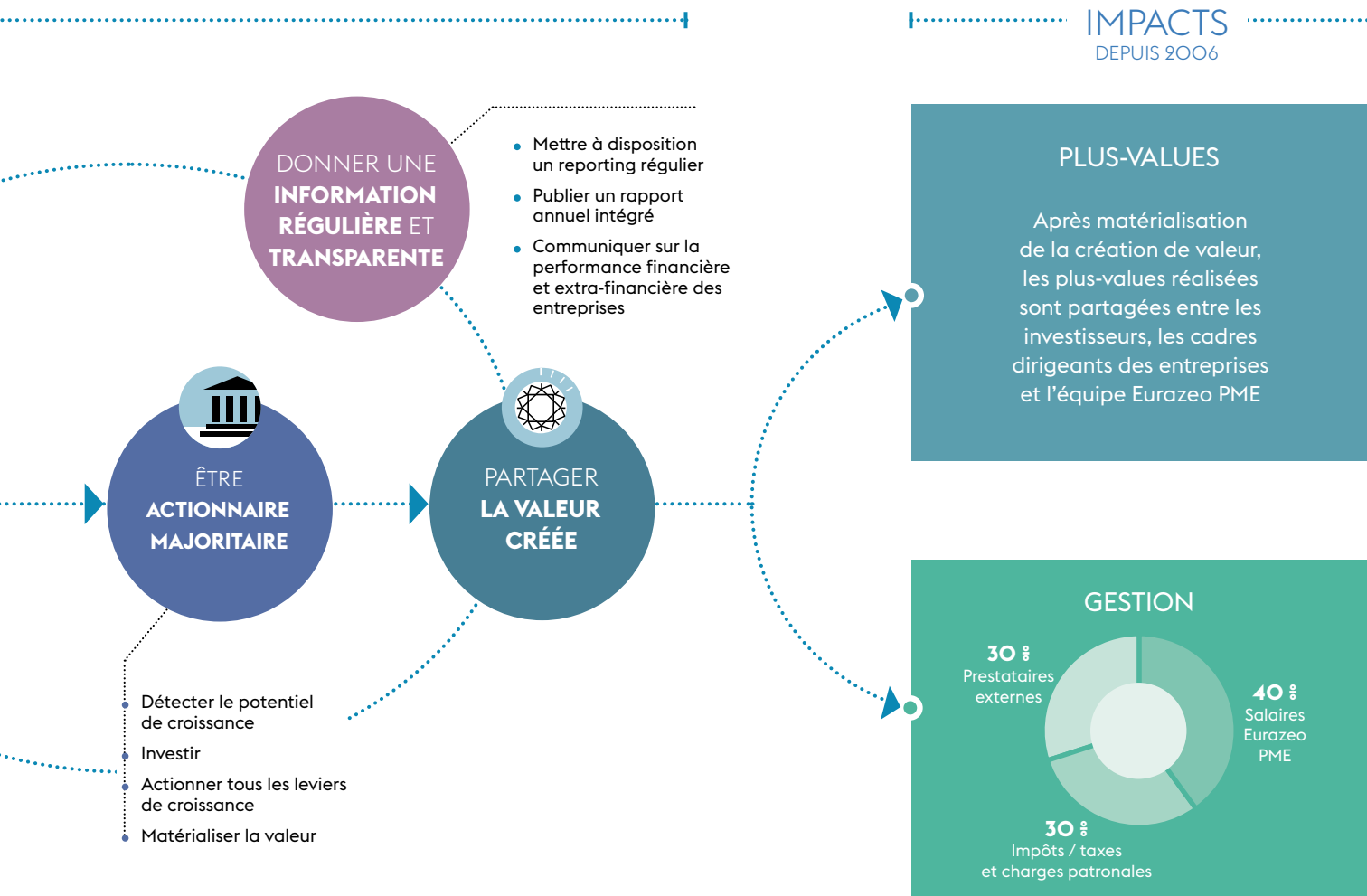
BUSINESS MODEL

- Attirer et développer les talents
- Piloter les risques et les opportunités grâce à une gouvernance structurée et professionnelle

GÉRER
L'ENTREPRISE
EURAZEO PME

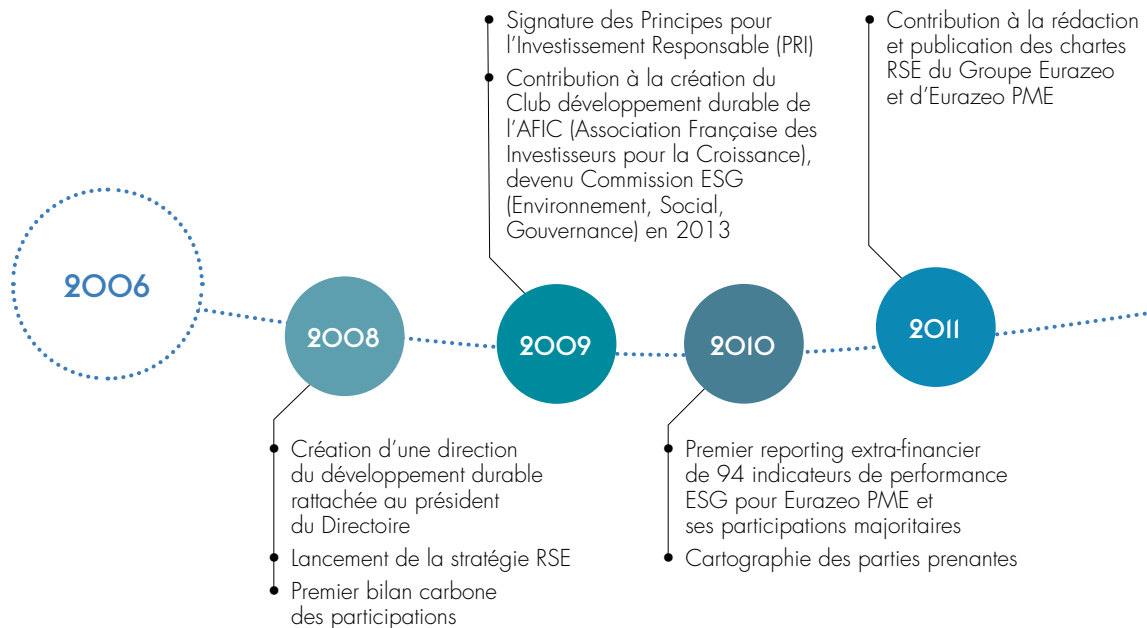
ATTIRER DES
CAPITAUX

- Structurer les fonds
- Lever des capitaux
- Entretien la relation avec les investisseurs



Eurazeo PME, un promoteur actif des enjeux RSE dans le capital-investissement

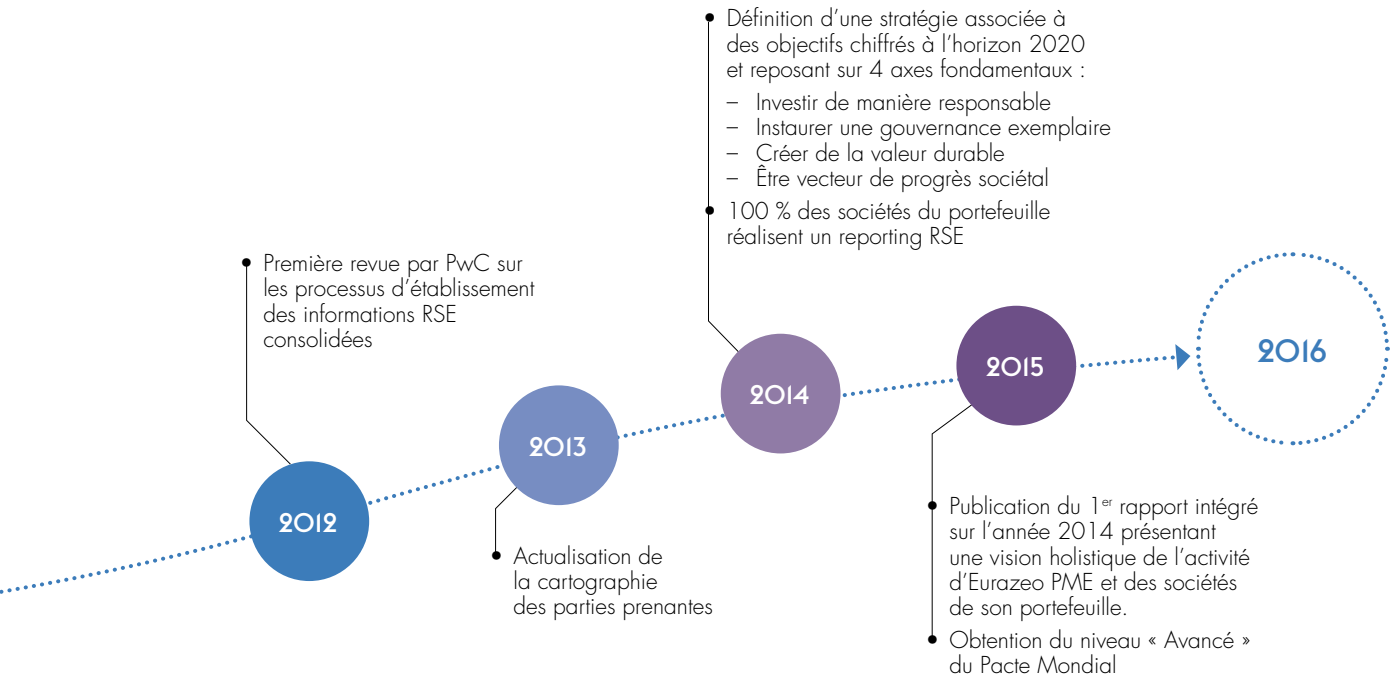
Actionnaire engagé auprès d'entreprises responsables, Eurazeo PME s'est dotée dès 2008 d'une organisation et d'une gouvernance dédiées à la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).



La RSE au cœur de la création de valeur pérenne

Précurseur de la démarche en France et promoteur actif de la prise en compte de ces enjeux dans le métier d'investisseur pour la croissance, Eurazeo PME joue un rôle d'entraînement du marché. Forte d'une expertise technique et d'une expérience de terrain, Eurazeo PME a fait de la prise en compte des critères extra-financiers un véritable outil d'investissement, d'interaction avec le management et de développement de ses participations.

Grâce à un retour d'expérience de sept ans, la RSE est intégrée à chaque étape du *business model*. Au moment de l'acquisition, les sujets RSE sont abordés dès la lettre d'intérêt, et lors de la cession, le bilan RSE est valorisé à travers des *vendor due diligences* spécifiques. Entre ces deux moments, l'accompagnement des participations se veut aussi stratégique que concret, et est réalisé avec l'aide de l'équipe RSE d'Eurazeo.



Premier acteur du capital-investissement en France à avoir signé en 2009 les PRI « Principes pour l'Investissement Responsable » de l'ONU

Cette signature engage Eurazeo PME à intégrer les critères extra-financiers dans sa gestion et sa stratégie d'investissement. Le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le Pacte Mondial ont proposé fin 2006 à quelques grands investisseurs, fonds de pension, assureurs et investisseurs institutionnels publics de travailler ensemble à l'établissement de ces principes de responsabilité. Aujourd'hui, près de 1 500 organisations participent à cette démarche volontaire reposant sur la prise en compte des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissements et dans leurs pratiques d'actionnaires responsables.

Membre fondateur du Club développement durable de l'AFIC

Au sein de l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC), Eurazeo PME a contribué à la création du Club développement durable, dont l'objectif principal est de servir de plateforme d'échanges entre les membres sur les meilleures pratiques RSE.

Partenaire de long terme de près de 5 000 entrepreneurs porteurs de projet de création de développement ou de transmission, 2^e source de financement des entreprises, le capital-investissement est un acteur essentiel de l'économie française. Son rôle et son impact se mesurent en termes de croissance, de création de richesse et d'emploi. L'engagement RSE des acteurs du capital-investissement au sein de l'AFIC démontre que la création de valeur et de l'emploi à moyen et long termes dans les entreprises ne peut être dissociée d'une démarche RSE volontaire.

2015

Reflet de notre dynamisme

En 2015, Eurazeo PME poursuit sa croissance pérenne en œuvrant sur les six capitaux caractérisant son *business model*.
Retour sur quelques faits marquants.



AU SEIN D'EURAZEO, L'ÉQUIPE S'INTERNATIONALISE

Le déploiement d'Eurazeo en Chine depuis 2013 et au Brésil en 2015 permet à Eurazeo PME d'accélérer le développement de ses participations dans ces pays. L'ouverture d'un bureau aux États-Unis, en 2016, complètera cette couverture géographique.



EURAZEO PME A ATTEINT LE NIVEAU AVANCÉ DU PACTE MONDIAL

En 2015, le Pacte mondial des Nations unies regroupe 9 000 entreprises qui communiquent annuellement leurs progrès sur les enjeux de gouvernance, de lutte contre la corruption, de protection de l'environnement, de droits de l'Homme. L'attribution du niveau « Avancé » – le plus élevé – témoigne des résultats de la démarche RSE engagée depuis 2008.



EURAZEO PME LANCE LE CLUB « ACHATS RESPONSABLES »

Les premières réunions de travail avec les entreprises volontaires facilitent le partage des bonnes pratiques d'approvisionnement responsable sur les plans humain et environnemental.



ACQUISITION

FLASH EUROPE INTERNATIONAL, LEADER EUROPÉEN DU TRANSPORT URGENT ET SENSIBLE

Grâce aux 32 M€ investis par Eurazeo PME aux côtés de son dirigeant Philippe Higelin et des managers, Flash Europe International accélère son développement transfrontalier sur le segment du transport urgent et sensible, et investit dans le digital.



CAPITAL
FINANCIER



CAPITAL
INDUSTRIEL



CAPITAL
HUMAIN



CAPITAL
INTELLECTUEL



CAPITAL
SOCIAL/
SOCIÉTAL



CAPITAL
ENVIRONNEMENTAL



COLISÉE 5 NOUVELLES RÉSIDENCES À L'ÉTRANGER

Avec le soutien des équipes d'Eurazeo PME, Colisée acquiert 4 résidences en Italie et construit son 1^{er} établissement chinois à Canton.



50%

DU FONDS EURAZEO PME II SONT DÉJÀ INVESTIS DANS UN PORTEFEUILLE DYNAMIQUE

156 M€ ont été levés en mars 2015 auprès d'investisseurs institutionnels français et internationaux, portant à 520 M€ la capacité d'investissement totale du fonds.

2 CÉSSIONS

CAP VERT FINANCE EST CÉDÉ EN JUILLET 2015

Sous l'impulsion d'Eurazeo PME depuis 2013, le Groupe Cap Vert Finance a renforcé sa position de leader européen du recyclage informatique. L'accélération de sa croissance organique et externe ainsi que l'intégration des enjeux RSE dans son *business model* ont largement contribué à ce succès. La valeur de la société a doublé pendant la période de détention d'Eurazeo PME.

GAULT & FRÉMONT EST CÉDÉ EN COLLABORATION AVEC LES DIRIGEANTS DE L'ENTREPRISE

Eurazeo PME a réalisé le 3 février 2015 la cession du groupe Gault & Frémont, leader français de solutions d'emballages pour le secteur de la boulangerie-pâtisserie, avec un prix de cession de 16,4 M€, soit une valeur supérieure de 57 % au dernier ANR avant cession.



ANTICIPER
L'AVENIR

TIRER PARTI DES BOULEVERSEMENTS SOCIÉTAUX ET TECHNOLOGIQUES

Le contexte économique et financier ouvre une nouvelle ère pour le capital-investissement, générant une profonde mutation de son modèle. Anticiper, c'est certes comprendre les défis auxquels seront confrontées les entreprises du portefeuille dans les prochaines années, mais c'est surtout transformer nos *business models* pour être plus agiles et mieux intégrés.

« Disposer d'une gouvernance et d'une direction financière solides, de reportings fluides conçus pour anticiper et piloter des opérations, et d'une culture de gestion de changement... Tels sont les ingrédients nécessaires pour que les PME conquièrent de nouveaux marchés, notamment à l'étranger. »

ELISABETH AUCLAIR
MEMBRE DU DIRECTOIRE
DIRECTEUR FINANCIER



« Croissance externe pour atteindre une taille critique, internationalisation et digitalisation seront les principaux enjeux des PME/PMI dans les 10 prochaines années. »

EMMANUEL LAILLIER
MEMBRE DU DIRECTOIRE

NOS ENJEUX

Réinventer notre *business model* et celui de nos entreprises

Le capital-investissement français, véritable moteur de la croissance des PME et ETI, doit se moderniser pour répondre à un triple challenge : des investisseurs de plus en plus sélectifs, l'accélération de l'évolution des *business models* des entreprises et l'exigence réaffirmée d'une croissance pérenne assortie d'un partage juste de la valeur créée.



SÉLECTIVITÉ

Une plus grande sélectivité des investisseurs qui réalisent des investissements plus importants et plus concentrés

La liquidité des marchés de dette et d'actions, et la faiblesse des taux d'intérêt rendent le capital-investissement très attractif. Au cours des trois dernières années, les levées de fonds dans le monde ont été supérieures à 280 Mds\$, un montant jamais égalé depuis 30 ans. La compétition entre les 2 200 fonds d'investissement existants¹ est néanmoins sévère. Face à une telle pression concurrentielle, l'enjeu est de constituer un portefeuille d'entreprises attractif et rentable, d'atteindre rapidement une taille critique et d'augmenter le montant moyen des investissements.

Une plus grande implication des investisseurs

L'époque où l'on confiait de l'argent à une société de gestion en attendant simplement une surperformance financière par rapport à un indice ou à ses pairs est révolue. Aujourd'hui, les investisseurs analysent la performance des fonds sur chaque transaction, avec un suivi financier et non financier plus approfondi. Tels les « circuits courts » qui se développent dans les autres secteurs économiques, les nouvelles technologies permettent aux investisseurs de privilégier l'approche de co-investissement à celle d'investissement intermédié. Ainsi, une équipe de gestion n'est plus uniquement évaluée sur ses performances financières, mais aussi sur ses compétences managériales pour transformer en profondeur les entreprises de son portefeuille.

(1) Étude Preqin 2015.

(2) Médiamétrie.

L'investissement responsable (ESG) devient la norme

D'après une étude réalisée en 2015 par PwC, 71 % des investisseurs affirment avoir choisi de ne pas investir dans un fonds ou ont cessé leur collaboration avec une équipe de gestion pour des raisons environnementales, sociales ou de gouvernance. La définition et la mise en œuvre d'une politique d'investissement responsable, avec des *due diligences* RSE approfondies, est aujourd'hui exigée par plus de 80 % des investisseurs.



ACCÉLÉRATION

L'accélération des cycles économiques et technologiques implique une agilité accrue des entreprises sur leur marché. La massification des usages digitaux (80 % des Français² déjà connectés) et des pratiques collaboratives oblige les entreprises à travailler de manière intégrée avec des circuits plus courts. Elles ne peuvent plus se contenter d'une innovation « produits/services », mais doivent sans cesse faire évoluer leurs organisations, processus et outils de production. À moyen terme, l'entreprise sera augmentée, c'est-à-dire digitale, mobile, intégrée et mondialisée. Pour rester dans la course, les dirigeants de PME doivent anticiper les métamorphoses technologiques, sociales et sociétales.

Or, transformer son *business model* reste complexe pour des PME qui se battent chaque jour dans un marché mondial ultra-compétitif. C'est pourquoi le capital-investissement doit faire évoluer ses expertises internes pour amener les équipes de management des PME à tirer le meilleur parti de la révolution économique en cours.

Les entrepreneurs ont aussi besoin d'un actionariat et de moyens de financement adaptés à ces nouveaux modèles disruptifs, qui nécessitent de conjuguer des cycles de développement produits courts et des durées plus longues pour transformer en profondeur leurs organisations. Il est donc nécessaire de sélectionner des actionnaires de moyen et long termes capables d'accompagner l'entreprise autour d'un projet commun.

CROISSANCE SUR LE LONG TERME

3

Être un investisseur responsable, c'est aujourd'hui se donner du temps pour préparer l'entreprise à ses enjeux futurs, tout en impliquant et respectant ses parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, clients et collectivité). L'allongement de la détention permet à l'actionnaire de soutenir le management dans la transformation profonde de l'entreprise, tout en veillant à positiver son impact social et sociétal. Le capital-investissement ayant intégré cette nécessité, la durée moyenne de détention des entreprises de gestion sur le marché est passée de 4 ans en 2008 à 6 ans en 2014¹.

Deux partenaires d'Eurazeo PME partagent leur vision des enjeux de notre secteur

Tous deux spécialistes en transactions LBO et en capital-investissement, Maxence Bloch, Avocat Associé chez King&Wood Mallesons et Patrick Maurel, Président de Natixis Partners, partagent avec nous leur vision de ce triple challenge qui impacte la profession.

Comment voyez-vous évoluer le marché du capital-investissement en France dans les prochaines années ?

Patrick Maurel : Je lui vois un bel avenir de façon générale, et particulièrement en France. Le capital-investissement est une classe d'actifs extrêmement performante qui, combinée à l'afflux de liquidités en hausse de façon considérable d'année en année, va continuer à se développer. Qui plus est, il bénéficie d'un coup de pouce bienvenu puisqu'un des volets de la loi Macron autorise des contrats d'assurance-vie investis en capital-investissement...

Maxence Bloch : Très positivement, pour des raisons structurelles tout d'abord. Le capital-investissement dispose de nombreux atouts, dont un tissu industriel riche et actif, un système bancaire bien adapté et le grand dynamisme

des chefs d'entreprise. Par ailleurs, avec le recul, force est de constater que depuis les années 1980, l'industrie du capital-investissement et du LBO n'a jamais cessé de faire des *deals* quelle que soit la conjoncture économique et politique. Cette plasticité du capital-investissement en France – malgré les nombreux obstacles fiscaux et réglementaires – est extraordinaire et montre que tant qu'il y aura des entreprises, il y aura des *deals*, le capital-investissement répondant à de vrais besoins de l'économie réelle.

Autre raison d'être optimiste, le capital-investissement reste un bon placement sécurisé malgré la succession des crises et un environnement géopolitique plus que tendu. Les investisseurs le savent, l'industrie du capital-investissement continue de délivrer de bons rendements.

(1) Étude Preqin 2015.

En 2015, le marché des fusions et acquisitions en France s'est consolidé. Cette consolidation ne risque-t-elle pas d'évincer les « petits dossiers » ?

M.B. : Je ne crois pas. Tant qu'il y aura des entreprises qui veulent se développer et passer à la vitesse supérieure, les fonds garderont de l'appétit, quelle que soit la taille des *deals*. D'ailleurs, les fonds ont aujourd'hui tendance à se réorganiser en « Maisons » afin de couvrir tout le capital-investissement, du *small cap* au *large cap*. Eurazeo se situe d'ailleurs dans cette logique avec une vraie branche *small cap*. Il y a beaucoup d'argent à investir sur le marché mais pas assez de cibles en capacité d'attirer des fonds de capital-investissement. L'économie réelle est asséchée, alors même que les liquidités et les investisseurs sont là et que la France a des cerveaux et des secteurs d'excellence.

P.M. : Un des atouts des fonds d'investissement est d'être justement adaptés à toutes les configurations actionnariales et de dossiers, de la *start-up* au capital développement en passant par le capital transmission et l'internationalisation des sociétés. Certains fonds créent même en leur sein des compartiments pour répondre aux différentes tailles et problématiques d'entreprises. Et n'oublions pas



MAXENCE BLOCH
AVOCAT ASSOCIÉ – KWM

les « *business angels* », présents sur un petit segment mais eux aussi ciblés par la loi Macron, qui veut les inciter à prendre davantage de risques. Bref, la France présente une réponse très large sur toutes les tailles et configurations. D'ailleurs, l'AFIC y veille !

Vous accompagnez aussi bien les grands groupes internationaux que les PME/PMI sur leurs projets de croissance. Quelles sont les spécificités des investissements dans les PME/PMI ?

M.B. : Ce qui est spécifique et incontournable dans le *mid cap*, c'est la proximité créée avec le management. Ces entreprises, qui ont passé avec succès la première étape de leur développement, sont souvent en transition – managériale notamment –, désorganisées, avec beaucoup de problèmes de tout ordre à régler. Pour passer un nouveau cap, elles doivent apprendre à structurer leurs processus et à changer les mentalités. Seule une relation profonde, directe, proche et régulière entre l'investisseur et les équipes de management de l'entreprise rend ces évolutions de fond possibles. La proximité, le dialogue et la confiance réciproque sont clés dans la réussite de la transformation.

P.M. : J'en vois une majeure, celle d'un management plus resserré, et dont le temps n'est pas incompressible. La marche quotidienne d'une PME/PMI est davantage liée à l'implication du management que dans une grande société internationale. C'est pourquoi, en fusions & acquisitions, nous devons prendre en compte le temps du management pour mener à bien les transactions avec les PME/PMI. Par ailleurs, nous devons redoubler de vigilance sur les aspects fiscaux et financiers, qui ne bénéficient pas toujours de la même acuité que dans un grand groupe. Notre responsabilité vis-à-vis des PME/PMI est plus forte. Face à un management de PME/PMI ou d'ETI souvent seul et isolé, le capital-investissement doit se positionner en partenaire solide et dédié. Selon moi, il remplit une case assez inégalable car personne autant que lui ne surveille son investissement avec les yeux de Chimène...

Quels sont, d'après vous, les enjeux des PME/PMI dans les dix prochaines années ?

M.B. : Pour les entreprises qui ont résisté à la crise, l'enjeu est de continuer à créer de la valeur. Pour ce faire, elles doivent innover et s'internationaliser. Le capital-investissement apporte de l'argent et de la capacité – humaine, technique – à réaliser ces projets. C'est en termes d'internationalisation qu'il est le plus incontournable. Eurazeo PME n'a-t-il pas ouvert la Chine à DESSANGE International et à Colisée, notamment ? L'accompagnement de l'actionnaire est aussi essentiel dans la structuration globale de l'entreprise.

P.M. : Elles doivent agir sur trois leviers : la croissance externe, l'internationalisation et le digital. Les aider à se développer, c'est placer suffisamment de capitaux à leur disposition, quel que soit le levier actionné. Le quatrième levier consiste à optimiser l'organisation de l'entreprise, et là on rejoint l'importance des critères sociaux, sociétaux et de gouvernance.

Le capital-investissement intègre de plus en plus de critères sociaux et sociétaux dans l'analyse des entreprises. Pourquoi ?

P.M. : Parce qu'il suit ou précède une tendance de la société qui demande davantage de lisibilité, une économie plus collaborative... Que le capital-investissement, toujours très novateur, souhaite intégrer des critères sociaux et sociétaux dans l'analyse de l'entreprise ne me surprend pas, car cela va dans le sens de l'histoire. En cela, Olivier Millet et Eurazeo PME font figure de précurseurs. Aujourd'hui, cette démarche devient presque obligatoire lorsque vous investissez dans une entreprise réunissant des centaines ou des milliers de salariés qui sont aussi des citoyens. Aux États-Unis, qui n'est pas un pays de poètes, vous trouvez en Bourse des catégories entières de sociétés placées dans des compartiments particuliers et jugées à l'aune de ces pratiques sociales et sociétales. Je pense que c'est d'abord une conviction avant d'être du pragmatisme. Cette démarche n'en reste pas moins fondamentale pour les citoyens que nous sommes.

M.B. : Ne pas faire de RSE condamne les entreprises à perdre des clients et le capital-investissement à ne plus lever de fonds. En incitant les entreprises à agir différem-



PATRICK MAUREL
PRÉSIDENT – NATIXIS PARTNERS

ment à la demande des investisseurs, la RSE est une façon intelligente de produire de la régulation de comportements, en dehors de la règle de droit produite par le législateur. Et si la RSE crée des contraintes avec des coûts financiers supplémentaires, le pari à moyen terme est d'être à la fois gagnant en termes de TRI et de mieux-être collectif. La RSE est donc bel et bien créatrice de valeur.

Quels sont les facteurs clés d'un investissement générant une croissance partagée ?

P.M. : Un bon investissement doit combiner performances financières et progression du business modèle. Un modèle plus à même d'affronter ses marchés, de se développer à l'international, de se digitaliser... Au-delà des performances financières, il faut regarder l'ADN d'une entreprise, comprendre quelle histoire passée, présente et future elle a à raconter... C'est l'*equity story*. S'il y a une histoire à raconter, ce sera un bon investissement. Quant une entreprise a du sens, une vision et développe son marché, les performances financières suivent forcément.

M.B. : Un des facteurs clés est le bon timing de cession par rapport au marché et à l'objectif de transformation de l'entreprise. Une cession, c'est vendre l'avenir et non le passé. Pour rassurer, il faut donc vendre en phase ascendante. Dans cette logique, il est indispensable de bien communiquer avec le management pour que l'entreprise soit parfaitement préparée, en amont, à cette nouvelle étape de son évolution.

NOTRE STRATÉGIE

Une collaboration étroite pour préparer les entreprises de demain

Dans une société en profonde mutation, à l'environnement économique volatil et concurrentiel, notre mission reste identique : être un actionnaire actif, et professionnel qui accélère la transformation de PME en ETI agiles et mondialisées. Pour répondre aux nouveaux enjeux auxquels font face aussi bien le capital-investissement que les PME européennes, nous confirmons notre approche attractive, souple et responsable.



ATTRACTIF

Être attractif, c'est être le partenaire privilégié des investisseurs et des entrepreneurs. Dans la continuité de la stratégie d'investissement mise en œuvre ces 10 dernières années, Eurazeo PME reste un actionnaire professionnel de long terme et majoritaire qui investit dans des PME françaises valorisées entre 50 et 200 M€.

Avec le succès de la levée de fonds d'Eurazeo PME II pour 520 M€, dont 364 M€ apportés par Eurazeo et 156 M€ levés auprès d'institutionnels français et internationaux, Eurazeo PME peut réaliser de nouveaux investissements prometteurs. Notre objectif est de poursuivre cette dynamique et d'offrir à nos investisseurs un taux de rendement interne parmi les meilleurs du marché.

Notre engagement est d'accompagner des PME à fort potentiel de croissance, notamment à l'international, pour accélérer leur transformation en leur apportant des moyens financiers et nos expertises. Le profil des entreprises que nous recherchons reste le même : forte maturité dans le métier, management de qualité, *cash-flows* récurrents et une perspective de croissance forte, particulièrement à l'international. Grâce aux moyens financiers et humains que nous

mettons à leur disposition, les entreprises se transforment dans la durée et augmentent ainsi leur valeur.

Enfin, nous veillons à diversifier notre réseau d'investisseurs institutionnels avec des investisseurs européens et américains, confortés par la rigueur de notre gestion et la transparence de l'information.

« Étant constamment en recherche de nouvelles équipes, Eurazeo PME nous permet d'investir dans le mid market français, prioritaire pour Alpinvest en Europe. L'équipe, de première qualité, associe une expérience de travail avec des chefs d'entreprise locaux et une vision prospective de leur industrie pour les accompagner dans leur développement à l'international. »

CHRISTOPHE NICOLAS - ALPINVEST
INVESTISSEUR DANS LE FONDS EURAZEO PME II

AGILE

2

Être agile, c'est tirer le meilleur parti des opportunités du marché en anticipant les besoins d'accompagnement de nos entreprises et en renforçant nos expertises internes et externes.

L'internationalisation, la digitalisation et l'économie collaborative ont un impact direct sur notre *business model* et sur celui de nos participations. Au-delà de notre expertise financière, nous devons développer une connaissance fine de nos écosystèmes et affûter notre intelligence des situations. En effet, les entrepreneurs qui sollicitent Eurazeo PME recherchent non seulement un apport financier pour mener à bien leur projet de croissance pérenne, mais aussi et surtout une équipe d'experts audacieuse, engagée, stimulante et

enthousiaste qui les aide à intégrer ces nouveaux modèles disruptifs. Tout en veillant à maîtriser les risques, nous devons préparer nos entreprises à un triple défi : associer agilité, innovation et capacité collective ; concilier performance économique et partage de la valeur à moyen et long termes ; mobiliser les valeurs d'engagement, de coopération et de confiance. Grâce aux équipes d'Eurazeo, nous avons ainsi renforcé certaines de nos expertises sur les fonctions juridiques, digitales, de responsabilité sociale des entreprises, de ressources humaines et de communication.

Nous nous appuyons par ailleurs sur le réseau international d'Eurazeo pour aider nos entreprises à se développer à l'étranger.

3

RESPONSABLE

Être responsable, c'est être un actionnaire de moyen et long termes qui participe à la création de valeur pérenne pour tous.

Notre stratégie RSE, définie conjointement avec la direction RSE d'Eurazeo, s'articule autour de quatre axes : investir de manière responsable, instaurer une gouvernance exemplaire, créer de la valeur durable et être vecteur de progrès sociétal. Nous déployons cette feuille de route, assortie d'un plan de progrès à horizon 2020, au sein de chaque entreprise de notre portefeuille et favorisons l'échange de bonnes pratiques. L'accompagnement des participations se veut aussi stratégique que concret avec la création de comités dédiés, l'élaboration de diagnostics et de reporting RSE, la réalisation de bilans carbone et le partage d'informations entre les entreprises du portefeuille.

Eurazeo PME engagée dans la lutte contre le changement climatique

Toujours engagée, Eurazeo PME s'implique fortement dans la lutte contre le changement climatique. Dans le cadre de l'IC20 « Initiative Carbone 2020 » signée en 2015, elle publiera progressivement l'empreinte carbone de toutes ses participations.

NOTRE ORGANISATION

Tirer le meilleur parti de nos ressources, et de nos partenariats



Erwann Le Ligné
Directeur Associé

Elisabeth Auclair
Directeur financier -
Membre du Directoire

Olivier Millet
Président du Directoire

Pierre Meignen
Directeur Associé

Emmanuel Laillier
Membre du Directoire

Mathieu Betrancourt
Directeur d'Investissements,
Joanne Dubail
Directeur d'Investissements,
Paul Vaissié
Directeur d'Investissements,

Rafaelle Faibis
Chargée d'Affaires,
Clément Morin
Chargé d'Affaires.

Outre son équipe d'investissement, Eurazeo PME s'appuie sur des fonctions et des expertises internes performantes :

Clara Chatillon, contrôleur financier, et Véronique Dubois, responsable comptable, produisent et contrôlent l'information financière,

Sophie Flak et Noëlla de Bermingham coordonnent la stratégie RSE d'Eurazeo et d'Eurazeo PME,

Nicolas Becque est en charge de la gestion des fonds,

Sophie Botzke est attachée de direction & chargée de communication,

Amélie Jaran est assistante de l'équipe.

Ce qu'ils disent de leur métier

Réunis en table ronde, une dizaine de professionnels d'Eurazeo PME* ont été interrogés sur leur métier et leur façon de le faire, leurs convictions et ambitions, leur vision de la RSE et leurs liens avec les entreprises du portefeuille. Zoom sur quelques citations illustrant l'état d'esprit d'une équipe motivée, concernée et impliquée.



NOTRE MÉTIER CHANGE, NOUS AUSSI...

« Les enjeux et défis d'adaptation changent en permanence. Les derniers en date – digitalisation et RSE – ont été complètement absorbés et intégrés au processus de transformation de nos participations. À tel point qu'ils irriguent aujourd'hui naturellement toutes nos actions et réflexions. »

« 2008 a été une année charnière pour notre métier. Le paradigme a changé, les temps de détention sont plus longs. Il faut désormais avoir un vrai projet économique et industriel pour nos participations. »

« Dans notre métier, il faut être au courant de tout ce qui se passe, suivre les grandes tendances, anticiper les grandes évolutions de société. Nous avons donc mis au point un système de veille « intelligente » qui se nourrit de multiples échanges avec un écosystème d'associations professionnelles, de réseaux spécialisés, de seniors advisors, d'experts locaux sur quatre continents, de discussions régulières avec nos participations... »

LA PROXIMITÉ, FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

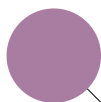


« La proximité, c'est beaucoup d'échanges, de dialogue et de réassurance. C'est expliquer et donner de la visibilité aux managers. C'est une aventure humaine où l'on devient presque « collègues », bien au-delà d'une relation actionnaire/participation. D'ailleurs, les liens sont tellement forts qu'ils durent souvent après la sortie du portefeuille comme avec Gault & Frémont, Cap Vert Finance, IMV Technologies... »

« La proximité, c'est créer de la confiance en apportant nos compétences et nos expertises métier. C'est être pédagogues dès l'acquisition, par exemple à travers le travail de consolidation des comptes ou l'aide au passage à des normes standards internationales quand on accompagne la transformation d'une PME en ETI. »

« Être proches, c'est être transparents et francs dans le dialogue avec nos participations. Il y a des choses qui vont et d'autres qui doivent être améliorées. On n'est pas toujours d'accord, mais on se revoit jusqu'au moment où on tombe d'accord. On ne recherche pas un consensus mou, mais une position commune bonne pour le business. »

* Mathieu Betrancourt, Joanne Dubail, Paul Vaissié, Rafaëlle Faibis, Clément Marin, Clara Chatillon, Véronique Dubois, Sophie Flak, Noëlla de Bermingham, Nicolas Becque, Sophie Botzke et Amélie Jaran.



UN ÉTAT D'ESPRIT...

« Le capital-investissement, c'est avant tout des personnalités. Chez Eurazeo PME, nous avons une tournure d'esprit particulière qui associe pensée systémique et capacité d'anticipation et vient chercher ses racines dans une confiance née de dix ans de track record. »

« Ce que je trouve formidable chez Eurazeo PME, c'est l'appétit d'innovation. Chaque fois qu'on a une idée qui peut faire sauter la « frontière d'après », elle est toujours bien accueillie, voire souvent acceptée ! »

« L'audace guide toutes nos actions. C'est tout de même ambitieux d'aller investir en Inde avec Peters Surgical avec un tel décalage de traditions économiques et juridiques, de s'offrir l'un des plus grands réseaux américains de salons de coiffure avec DESSANGE International ou encore, d'installer Colisée en Chine sur un segment médico-social émergent ! »

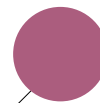
LA RSE AU CŒUR DE NOTRE ADN



« La RSE est devenue un critère de décision à part entière dans un deal. Nous investissons uniquement dans des sociétés qui ont cette conscience ; nous pouvons décliner une opportunité sur ce critère. C'est un vrai sujet propre à Eurazeo PME. D'ailleurs, au moment des *due diligences*, nos co-investisseurs sont souvent surpris qu'on passe tout au tamis de la RSE. »

« Avec la RSE, on met sur la table des sujets sensibles qu'on n'aurait jamais abordés autrement. Par exemple, grâce au travail effectué avec DESSANGE International, l'entreprise utilise aujourd'hui des huiles provenant de plantations certifiées avec des garanties fortes en termes de protection de la biodiversité. »

« C'est impressionnant de voir les effets de levier de la RSE, non pas sur une entreprise mais sur une dizaine à la fois... »



CE QUI NOUS MOTIVE

« Nous sommes une grande famille. Le management consacre beaucoup d'attention et de temps à la cohésion de l'équipe, comme les marathons à New York, Berlin, Chicago... Il sait créer une dynamique et un environnement motivant. »

« Ce qui est passionnant, c'est la diversité des activités et des situations traitées. Il n'y a pas de « ronron ». Car nous devons être totalement mobilisés. Accompagner des projets structurants pour les entreprises et leurs collaborateurs est une réelle responsabilité ! »

Chicago, nous voilà !

Le 11 octobre 2015, parmi les 45 000 coureurs du marathon de Chicago se trouvaient 11 coureurs sur les 15 collaborateurs d'Eurazeo PME, soutenus comme il se doit par le reste de l'équipe. Une épreuve exceptionnelle au milieu de la ville des grands lacs, qui attire chaque année des coureurs venus du monde entier. Pour cette 4^e édition, tous les participants ont passé la ligne d'arrivée avec des temps compris entre 2 h 53 et 5 h.

« La pratique physique et sportive est un formidable vecteur d'intégration. Arriver dans une nouvelle structure et y trouver des valeurs communes facilite grandement l'identification aux autres et l'adhésion à un projet commun ».

Tirer le meilleur parti de nos partenariats externes

UNE ÉQUIPE EXPÉRIMENTÉE AU CŒUR D'UNE COMMUNAUTÉ D'EXPERTS

1

Convaincus que la création de valeur sur le long terme repose sur une étroite collaboration avec le management des entreprises, nous recrutons les meilleurs talents et formons, avec les experts externes que nous sollicitons, des équipes ouvertes, agiles et souples, résolument tournées vers les enjeux futurs de nos participations. L'équipe d'Eurazeo PME est constituée de 15 professionnels impliqués auprès des dirigeants, à leur écoute et désireux d'apporter des solutions personnalisées et pérennes. À travers une quarantaine d'investissements, nos collaborateurs ont acquis une large expérience de la transformation d'entreprises et de la croissance à l'international.

Eurazeo PME bénéficie par ailleurs des expertises de *business development* d'Eurazeo, notamment via ses bureaux en Chine et au Brésil, mais aussi des expertises *corporate* du groupe en matière de gestion des risques, de relations investisseurs, de RSE et de ressources humaines, juridiques et digitales. Plus largement, nous collaborons régulièrement avec un panel de prestataires externes : avocats, banques, apporteurs d'affaires et conseils¹.

2

UNE COMMUNAUTÉ UNIE PAR DES VALEURS PARTAGÉES

Nos collaborateurs sont, avec les dirigeants, les premiers artisans de nos réussites communes. Nous veillons à accroître leur excellence technique et analytique dans le domaine financier et dans la transformation des entreprises. Nous développons aussi leur capacité à remettre en cause les idées préconçues, à avoir une intelligence des situations et à être audacieux, tout en veillant à ne jamais transiger sur l'exigence éthique. Enfin, être l'intégrateur de solutions durables suppose de fédérer tous les partenaires autour de valeurs communes : engagement professionnel, respect des personnes et de l'environnement, intégrité, loyauté et audace. Nous appliquons ces principes dans nos relations avec nos différentes parties prenantes.

¹ La cartographie des parties prenantes d'Eurazeo PME est disponible sur le site Internet d'Eurazeo PME : www.eurazeo-pme.com

Vous collaborez avec Eurazeo PME sur plusieurs projets. Quelles sont ses forces ?

Maxence Bloch : C'est un client professionnel et sympa ! Beaucoup de gens, chez moi, aiment travailler avec eux. C'est une équipe solide, stable, qui a de vraies valeurs humaines, agit avec des règles claires et un vrai *leadership*. Une équipe qui sait où elle veut aller, comment y aller et prône une culture de l'excellence sans agressivité. Des atouts précieux pour investir dans les PME/PMI.

Patrick Maurel : Être actionnaire est un vrai métier et Eurazeo PME l'accomplit avec précision. Elle choisit ses combats et sélectionne avec parcimonie ses participations auprès desquelles elle réalise un travail considérable, notamment en installant des processus solides. Fait suffisamment rare pour être souligné, Eurazeo PME fait du *build up* quasiment à chaque fois : toutes ses participations font de la croissance externe pendant leur détention.

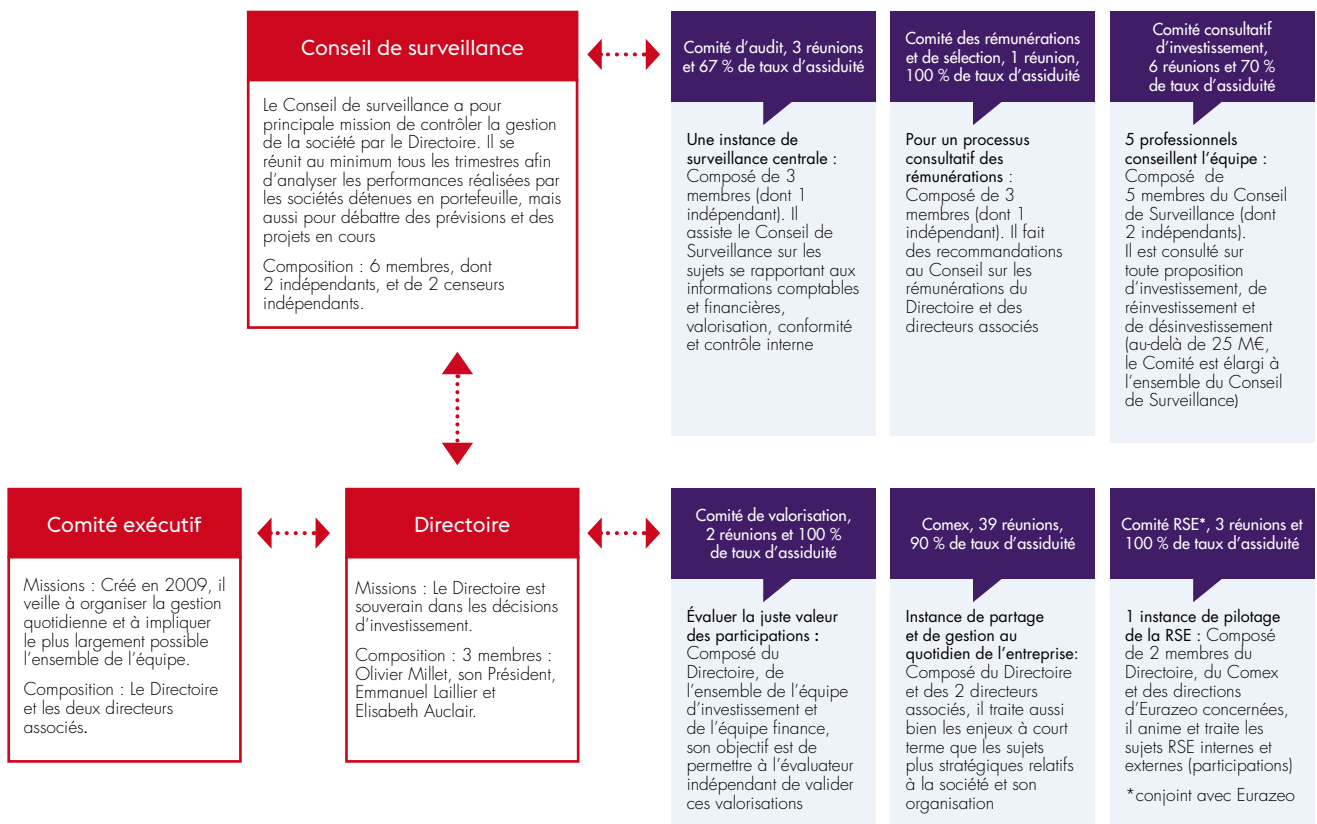
UN SOUCI D'ÉQUITÉ PERMANENTE

3

Eurazeo PME a établi un système de rémunération variable global au sein de l'équipe de gestion, en cohérence avec son fonctionnement collégial. Les critères de rémunération liés à la performance sont calculés sur la base de la performance globale du fonds et non participation par participation.

UNE GOUVERNANCE adaptée aux enjeux de notre entreprise

Eurazeo PME est une société à Directoire et Conseil de surveillance ; les fonctions opérationnelles dévolues au Directoire sont strictement séparées des fonctions de contrôle, assumées par le Conseil de surveillance.



Les règles d'une société de gestion de portefeuille agréée par l'AMF

Eurazeo PME a un statut de Société de Gestion de Portefeuille (SGP) ; elle gère les FPCI OFIPEC I, OFIPEC II, Eurazeo PME IIA, Eurazeo PME IIB et Eurazeo PME II Co-invest. Dans le cadre de l'agrément obtenu de l'AMF, elle s'engage à respecter un certain

nombre de normes de gestion et est tenue de suivre des règles de bonne conduite. Les principes de contrôle interne et de déontologie sont précisément rédigés et régulièrement contrôlés.

UNE GOUVERNANCE EXEMPLAIRE EST INDISPENSABLE



Elle est un moyen d'assurer la confiance des investisseurs et l'intégrité des entreprises, essentielles pour que ces dernières puissent financer leurs investissements à long terme en mobilisant des capitaux propres.

Depuis 10 ans, Eurazeo PME est attentive aux principes de gouvernement d'entreprise responsable. Nous estimons qu'une gouvernance est performante dès lors qu'elle favorise un esprit entrepreneurial tout en assurant la maîtrise des risques, la cohérence du projet d'entreprise et le respect des parties prenantes.

Eurazeo PME, à travers sa démarche RSE, veille à ce que toutes les sociétés du portefeuille aient des organes de gouvernance exemplaires. Nous avons ainsi initié un processus visant à harmoniser au sein du portefeuille les standards en matière de gouvernement d'entreprise. Cet effort s'est notamment concentré sur la composition des organes de gouvernance, les critères d'indépendance des administrateurs et le rôle des comités. Parmi les « incontournables RSE » proposés aux entreprises du portefeuille figurent le Comité d'audit et le Comité de rémunération.

50 % DES ENTREPRISES
ONT UN COMITÉ D'AUDIT ET UN
COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS
EN 2015 (17 % EN 2014)

ELLE REPOSE SUR L'IMPLICATION DE TOUS...



Eurazeo PME adhère aux plus hauts standards dans la conduite de ses activités, notamment en matière de respect des droits de l'Homme, des droits sociaux et de l'environnement. Nous attendons de tous nos collaborateurs qu'ils agissent quotidiennement conformément aux normes éthiques et aux exigences statutaires et réglementaires. Dans le cadre de ses activités professionnelles, chaque collaborateur d'Eurazeo PME ou des entreprises qui composent son portefeuille doit donc, en toutes circonstances, faire preuve d'intégrité et se conformer aux lois et aux règlements qui lui sont applicables.

... ET SUR LE DIALOGUE ET LA TRANSPARENCE



Les progrès de chaque entreprise du portefeuille en matière d'impacts sociaux, sociétaux et environnementaux sont mesurés régulièrement et les objectifs sont révisés chaque année. Nous veillons également à ce que nos participations développent des relations pérennes avec leurs parties prenantes.

Anticiper les risques et opportunités pour mieux les gérer

Au-delà de son caractère réglementaire, nous sommes convaincus que la gestion des risques est un levier de management tant au sein d'Eurazeo PME que dans nos participations, car elle contribue à créer et à préserver la valeur, les actifs et notre réputation. Elle vise à anticiper les principaux événements susceptibles d'affecter de manière significative l'entreprise, sécurisant ainsi la prise de décisions.



UNE ORGANISATION DÉDIÉE À LA GESTION DES RISQUES

Suivis par le Conseil de Surveillance, les opportunités et les risques sont gérés par le Directoire, au sein duquel sont décidées les actions à entreprendre pour valoriser au mieux les opportunités et minimiser les risques.

Le Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME est doté d'un Comité d'audit, composé de trois membres dont un indépendant. Il assiste le Conseil de Surveillance dans le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, mais aussi à l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion

des risques. Cette gouvernance s'appuie notamment sur les compétences d'Eurazeo. Ainsi, la responsabilité de la conformité et du contrôle interne est confiée au directeur de l'Audit interne d'Eurazeo, qui dispose de la carte professionnelle RCCL. Ses principales missions sont d'assurer le respect, par tous les collaborateurs, des obligations professionnelles couvrant toutes les activités de l'entreprise et de garantir l'efficacité du dispositif de gestion des risques. En cas d'alerte, le RCCL informe les dirigeants d'Eurazeo PME, propose des actions correctives et suit leur déploiement.

DES RISQUES ANTICIPÉS À CHAQUE ÉTAPE DU BUSINESS MODEL



L'anticipation est clé dans notre métier d'investisseur et d'actionnaire responsable. Si l'intelligence collective et la connaissance fine de l'environnement de nos entreprises sont indispensables au succès de nos investissements, chaque étape de notre modèle d'affaires fait l'objet d'un suivi des risques spécifique, avec des outils et des processus d'audit et de contrôle interne adaptés.

Nous privilégions une approche holistique, c'est-à-dire que nous analysons les risques financiers et RSE de l'entreprise

et de son écosystème. La RSE nous permet une analyse plus exhaustive des enjeux de l'entreprise – notamment réglementaires –, des risques mais aussi des opportunités.

Nous veillons, lors de l'acquisition d'une entreprise, à mettre en place une gouvernance et un dispositif de contrôle interne flexible, proactif, ouvert et connu de tous. Notre démarche se veut réaliste, adaptée et en phase avec les besoins opérationnels et la maturité de l'entreprise.

Le dialogue continu avec les participations nous permet de confronter nos analyses, de justifier nos orientations et de conforter nos décisions en toute transparence. Toutefois, nous réduisons les risques de gestion tout en veillant à rester audacieux dans nos choix. En effet, une gestion des risques structurée permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités

potentielles de l'entreprise, de prendre des risques mesurés et réfléchis et d'appuyer ainsi leurs décisions d'investissements, notamment internationaux. Elle apporte aussi à tout collaborateur la connaissance et l'information nécessaires pour identifier et surveiller les risques, au regard des objectifs qui lui ont été assignés.

Les risques matériels d'Eurazeo PME

Sélectionnés à partir de la cartographie des risques ⁽¹⁾.

RISQUES	DESCRIPTION	GESTION DU RISQUE
LIÉS À L'ÉVOLUTION DU FINANCEMENT D'ENTREPRISES	Substitution du capital-investissement par des sources de financement non conventionnelles et désintermédiées (<i>crowdfunding</i>) et par de l'endettement à taux faibles	Mise en valeur de l'apport d'expertise spécifique de l'actionnaire majoritaire dans la transformation de l'entreprise
LIÉS À L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET FISCAL	Exposition à de lourdes sanctions en cas de manquement aux règles strictes édictées par l'AMF concernant le contrôle de l'activité (fraude, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme...)	Moyens humains (DAF, RCCI, Comité d'audit...) et processus rigoureux de contrôle de ces risques (revue multipartite du flux des fonds, procédure et diligence LAB, avancée de production du reporting contrôlé par le RCCI...)
LIÉS À LA STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT ET L'INSTRUCTION DES DOSSIERS	Diminution de la valeur des entreprises en cas de retournement du contexte économique. Mauvaise évaluation du potentiel de croissance de l'entreprise	Résilience des sociétés recherchées : potentiel international, management expérimenté avantage concurrentiel fort, barrières à l'entrée, visibilité et réduction à la sensibilité à la conjoncture; <i>due diligence</i> approfondie
LIÉS À LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES	Remise en question du projet de transformation en cas de départ(s) des personnes clés du management des entreprises (adhésion, conduite du changement...)	Association des dirigeants et collaborateurs au partage de la valeur, gouvernance opérationnelle solide
LIÉS À LA CAPACITÉ D'INVESTISSEMENT DES PARTICIPATIONS	Insuffisance des liquidités nécessaires au financement des opportunités d'investissements (refinancement des participations + opérations de croissance externe) dans un projet de transformation	Stratégie d'investissement basée sur une capacité de réinvestissement permanente (30 % des investissements en moyenne consacrés aux compléments d'investissement)
LIÉS À LA CESSION D'UNE PARTICIPATION	Retournement du marché au moment de la cession : cycles économiques, nouveaux acteurs sur le marché proposant des innovations disruptives	Processus robuste d'identification du moment opportun pour matérialiser la valeur tout en permettant à l'entreprise de se développer de manière pérenne
LIÉS À LA GESTION DES TALENTS DE L'ÉQUIPE DE GESTION	Altération du <i>deal flow</i> et de la relation avec l'ensemble des parties prenantes en cas de départ d'un collaborateur clé, voire d'un dirigeant	Développement d'un projet d'entreprise enthousiasmant et d'un système de rémunération attractif
LIÉS À LA TRANSPARENCE	Diffusion d'informations éronées à destination d'Eurazeo (société cotée) et des autres parties prenantes (Investisseurs tiers...)	Moyens humains dédiés et mise en place des organisations et processus pour la production de l'information financière
LIÉS À LA RÉPUTATION	Risques d'incidents ou de mauvaises pratiques au sein des parties prenantes entraînant des controverses et une dégradation de la réputation	<i>Due diligences</i> RSE systématiques, accompagnement par Eurazeo PME des participations et moyens humains dédiés y compris une gouvernance robuste et adaptée

⁽¹⁾ La cartographie des risques est disponible sur le site Internet d'Eurazeo PME : www.eurazeo-pme.com

NOTRE VOLONTÉ

de créer une valeur pérenne reposant sur l'alliance du talent managérial et actionnarial

L'apport des sociétés d'investissement ne peut plus se résumer à une recherche de bonne discipline financière, à la réduction des coûts et à l'optimisation du bon niveau de levier d'endettement. Nous devons transformer les entreprises en les préparant à leurs enjeux futurs et en leur permettant d'atteindre une taille critique, notamment à l'international, tout en veillant à rémunérer nos investisseurs.



CRÉER UNE RELATION DE CONFIANCE

Les ruptures technologiques radicales observées dans l'industrie et les services nécessitent une plus grande agilité des PME que nous accompagnons. Cœur du savoir-faire de l'équipe, l'accompagnement du management des entreprises du portefeuille doit anticiper ces ruptures et les investissements complémentaires nécessaires, dans un cadre de confiance réciproque et d'engagement des collaborateurs dans nos entreprises. Dès la signature de la lettre d'intérêt, nous veillons à la fluidité et à la transparence des échanges avec le management de nos participations et nos investisseurs. Nous définissons conjointement un projet d'entreprise robuste et mettons à disposition les moyens financiers et humains pour atteindre les objectifs. Cette relation de confiance nous permet de simplifier les processus de décisions pour accroître l'agilité des entreprises tout en maîtrisant les risques.

Dans chacune de nos participations, nous poursuivons année après année une ambition clairement définie et n'hésitons pas à réinvestir pour les accompagner dans leurs différentes étapes de croissance. Par exemple, depuis septembre 2014, Colisée a acquis ou créé au

total 27 établissements, dont 6 proviennent de l'intégration en novembre 2015 de ceux d'Idéal Résidences, totalisant au 31 décembre 2015 74 établissements et 5 586 lits.

La cession d'une entreprise est aussi un moment crucial où la confiance entre toutes les parties prenantes est indispensable. Notre objectif est de générer pour nos investisseurs un taux de rentabilité élevé tout en préservant le potentiel de croissance de l'entreprise à long terme. Une cession réussie n'est pas une fin en soi mais elle est le trait d'union avec un nouvel actionnaire qui pourra accompagner les dirigeants vers de nouveaux horizons. De par son modèle, Eurazeo PME n'est pas contrainte par le temps et peut céder ses participations au moment le plus opportun, tant pour ses investisseurs que pour les sociétés en portefeuille.

Être un actionnaire de long terme ne doit pas être un dogme rigide mais plutôt une conviction. Si nous partageons avec les dirigeants d'une entreprise qu'une cession serait profitable pour toutes les parties, nous devons en saisir l'opportunité. Ainsi, la cession de Cap Vert Finance a été réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 137 M€, d'un multiple de 2x et un TRI de 39 % en seulement 2 ans. Conclue en collaboration avec les dirigeants de l'entreprise, cette opération permettra à la société de poursuivre la stratégie mise en place depuis 2013, à savoir accélérer son développement international et renforcer son impact commercial grâce à l'appui des équipes, du réseau de participations et des relations stratégiques du groupe Carlyle.

PLUS DE **50 %** DE
CROISSANCE EXTERNE RÉALISÉE
À L'ÉTRANGER EN 10 ANS

ATTEINDRE UNE TAILLE CRITIQUE À L'INTERNATIONAL

Les ETI françaises ne sont pas encore assez nombreuses pour égaler, malgré leur force de frappe globale, nos voisins européens. La croissance organique ou externe par l'internationalisation doit être au cœur de la stratégie des PME et constitue à la fois un moyen et un enjeu de leur développement. Pourtant, des contraintes fortes semblent freiner les ambitions de certains entrepreneurs : le manque de moyens et surtout la complexité à gérer l'entreprise rachetée.

Les équipes d'Eurazeo PME aident les entreprises du portefeuille à se développer à l'international. Adossée au réseau d'Eurazeo, elles disposent d'une connaissance approfondie du tissu économique, notamment en Europe, en Asie et en Amérique du Sud. L'ouverture prévue d'un bureau aux États-Unis en 2016 renforce notre agilité sur le continent nord américain.

Se développer à l'international requiert de la persévérance et nécessite une préparation minutieuse. Au-delà des barrières culturelles et linguistiques, de nouveaux défis liés à la législation, à la fiscalité ou encore aux relations avec les pouvoirs publics locaux compliquent les investissements. La question n'est pas tant de savoir s'il faut investir à l'international, mais bien de comprendre quels marchés choisir et comment les aborder. Nous assistons nos participations à chaque étape de leur croissance externe, la première consistant à identifier et analyser à leur juste valeur, les opportunités ces marchés émergents. S'il existe de nombreuses possibilités de croissance et de *build-up*, nous veillons à les sélectionner en fonction de la feuille de route conjointement définie avec le management de l'entreprise.

La majorité de ces investissements nécessite ensuite d'adapter le modèle d'affaires de l'entreprise aux spécificités des clients régionaux. Comprendre la demande locale et y répondre de manière spécifique sont donc tout aussi indispensables. L'historique de nos expériences de croissance internationale nous permet d'accélérer les analyses de marché tout en identifiant rapidement les éléments critiques. Établir le plus tôt possible des relations de confiance et de proximité avec les partenaires et le management locaux permet de maximiser la valeur ajoutée du *build-up* : il permet de planifier les paliers de développement et d'établir une feuille de route cohérente en fonction du modèle sélectionné (implantation commerciale, green field, joint venture, acquisition).

Par ailleurs, nous veillons avec le management à établir des systèmes de reporting et de contrôle des activités locales appropriés.

Enfin, la complexité et la longueur des processus étant parfois décourageantes, nos expériences nous permettent de prendre le recul nécessaire et de garder le cap.

Péters Surgical en Inde

Péters Surgical a finalisé en 2015, aux côtés de son fondateur, l'acquisition de Stericat, un spécialiste de la suture chirurgicale en Inde. Cette acquisition permettra à Péters Surgical de se développer en Inde, un marché stratégique avec une croissance estimée à environ 15 % par an. Cet investissement, facilité par l'étroite collaboration des équipes d'Eurazeo PME et du management, est une base pour les développements futurs dans la région.

DÉPLOYER LES MEILLEURES PRATIQUES RSE

3

Nous en avons la conviction, une politique RSE performante contribue à la génération de *cash-flows* futurs. Actionnaire responsable, Eurazeo PME adopte et applique les meilleures pratiques de gouvernance en matière de transparence, d'indépendance, de mise en place d'organes de contrôle, d'éthique dans la conduite des affaires, de dialogue avec les parties prenantes, et d'évaluation et d'anticipation des risques extra-financiers. Eurazeo PME encourage par ailleurs les entreprises de son portefeuille à engager un ou plusieurs projets sociétaux liés à leurs activités.

D'une stratégie RSE 2020...

Eurazeo a défini en 2014 une stratégie qui répond aux meilleures pratiques sociales, sociétales et environnementales. Celle-ci s'articule autour de quatre axes : investir de manière responsable, instaurer une gouvernance exemplaire, créer de la valeur durable et être vecteur de progrès sociétal.

Dans la lignée de la stratégie RSE du Groupe, Eurazeo PME s'est fixé des objectifs qualitatifs et quantitatifs ambitieux à l'horizon 2020. Ainsi, une évaluation extra-financière de

71 % DES SOCIÉTÉS
ONT DÉPLOYÉ LES
« INCONTOURNABLES RSE »

toutes les entreprises est réalisée lors de l'investissement (acquisition ou *build-up*) et de la cession. Chaque participation est incitée à mettre en place une organisation et un reporting RSE fiables, à favoriser la diversité et l'indépendance au sein de ses organes de gouvernance et à déployer les « incontournables RSE ».

Enfin, nos entreprises sont parties prenantes des grands programmes que nous lançons sur des sujets comme la mixité ou les achats responsables.

... à l'accompagnement opérationnel

Pour faciliter la mise en place de la démarche RSE, Eurazeo PME et la direction RSE d'Eurazeo ont défini une feuille de route mise à la disposition de l'ensemble des entreprises dès leur acquisition. Véritable plan de progrès, avec un engagement sur des objectifs quantifiés et valorisés, elle facturalise les apports de la RSE dans la création de valeur pérenne.

Eurazeo PME encourage par ailleurs les entreprises de son portefeuille à engager un ou plusieurs projets sociétaux liés à leurs activités. Par exemple, en novembre 2015, Colisée a conclu un partenariat avec Prof Express afin d'offrir aux enfants de ses collaborateurs - du CE1 au bac+2 - un suivi personnalisé d'aide aux devoirs dispensé par des enseignants de l'Éducation nationale. L'objectif : attirer les futurs talents et les fidéliser en leur proposant un service différenciant qui les aide dans leur vie quotidienne et favorise la réussite scolaire de leurs enfants.

100 % DES
DUE DILIGENCES ONT INTÉGRÉ
UNE SECTION RSE EN 2015

50 % DES
ENTREPRISES ONT AU MOINS
30 % D'ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS
















Factualiser l'apport de la RSE : la mesure des impacts évités

Avec le déploiement de la feuille de route dans les entreprises du portefeuille, Eurazeo PME a établi une méthodologie d'évaluation financière des impacts sociaux et environnementaux évités.

Définie en collaboration avec PwC, elle valorise les impacts évités en comparant le ratio de consommation de l'année par rapport à celui de l'année de référence (ratio de l'année suivant l'entrée en portefeuille, ou première année disponible). Le ratio de consommation est calculé en fonction d'un indicateur opérationnel ou du chiffre





d'affaires : litres par nombre de couverts servis chez Léon de Bruxelles, par exemple.

En 2015, 6 entreprises dont DESSANGE International, Léon de Bruxelles et Péters Surgical ont testé la démarche sur 4 ressources (eau, énergie, carburant et ressources humaines avec une mesure de l'impact de l'absentéisme). L'objectif est de progressivement étendre cette analyse à l'ensemble des sociétés du portefeuille et de réaliser un suivi année par année des performances réalisées.

Participations			
Indicateurs valorisés	   	   	   
Périmètre géographique	France – soit 100 % de l'activité	France – soit 70 % de l'activité	2 pays – soit 80 % de l'activité**
Année de référence	2009/2011*	2011	2014
Année d'acquisition	2008	2008	2013



Pour ces 3 entreprises, plus de **3 M€** ont pu être économisés et près de **400 tonnes** de CO₂ évitées.

Impact directs			Valorisation des dépenses évitées
	81 000 heures absence évitées	<i>Temps de travail des salariés d'une entreprise de - 4,5 ETP</i>	Baisse de l'absentéisme et des accidents du travail 2 899 000 €
	78 millions de litres d'eau évités	<i>Consommation en eau de - 950 habitants de l'UE</i>	Réduction des consommations d'eau 216 000 €
	238 MWh d'énergie évités	<i>Consommation finale en énergie de - 9 habitants de l'UE</i>	Réduction des consommations d'énergie 79 000 €
	48 000 Litres de carburants évités	<i>17 fois la circonférence de la terre parcourue en voiture</i>	Réduction des consommations de carburants 38 000 €
	Soit 393 tonnes de CO₂ évitées		Total impacts 3 233 000 €

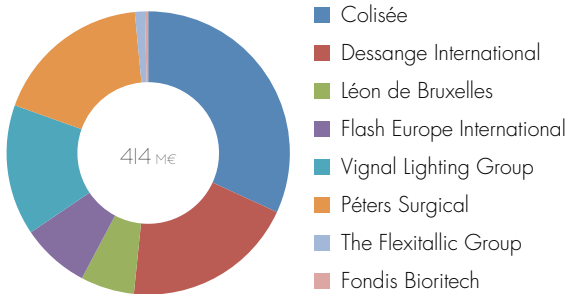
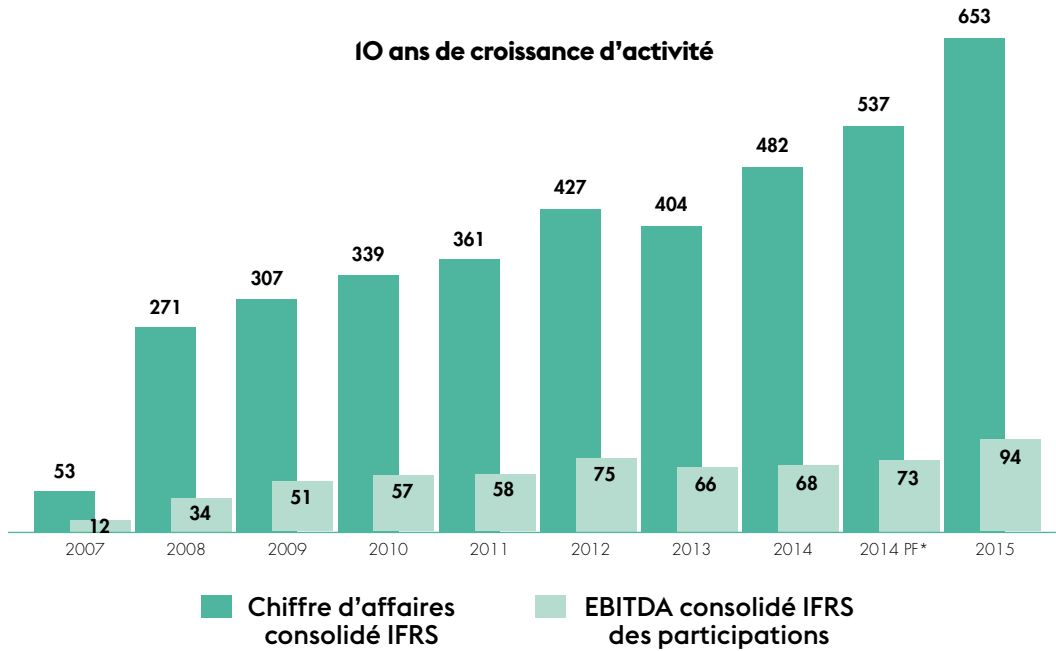
Le détail des analyses est disponible sur le site Internet d'Eurazeo PME

* Pour Léon de Bruxelles, l'année de référence est 2009 pour le social, et 2011 pour l'environnemental.

** Pour Péters Surgical, le périmètre a été limité à la France sur les indicateurs sociaux.

INFORMATIONS
FINANCIÈRES
ET EXTRA-FINANCIÈRES

10 ans de croissance d'activité



414 M€

Valorisation du portefeuille
Actif Net Réévalué (ANR)
au 31/12/2015

Répartition de l'ANR au 31/12/2015

6 587
salariés permanents

Activité dans
+ de 100 pays

460 500 M³
d'eau consommée

12 000 tonnes
équivalent CO₂

* PF : 2014 au périmètre 2015

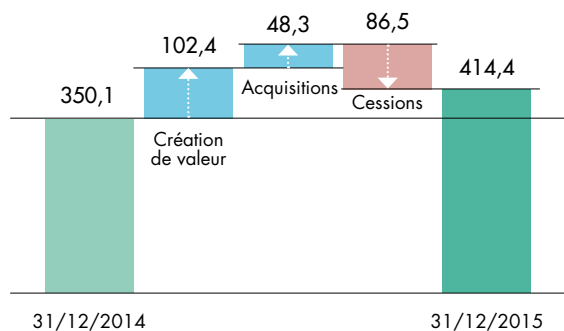
Informations financières

Actif Net Réévalué

Au 31 décembre 2015, la valeur du portefeuille géré s'élève à 414 M€ (dont 131 M€ pour compte de tiers dans le cadre de la gestion des fonds Eurazeo PME II levés en mars 2015 auprès d'investisseurs institutionnels français et internationaux), contre 350 M€ au 31 décembre 2014.

La progression est liée à des effets périmètre pour 38 M€ et à la prise de valeur du portefeuille pour 102 M€, dont 25 M€ par la matérialisation de la valeur créée sur Cap Vert Finance à l'occasion de sa cession. La progression à périmètre comparable est de 26 % sur l'année.

Évolution de l'ANR (M€)



Portefeuille début de période	350,1
Périmètre	
Acquisitions et opérations de croissance externe	+ 48,3
Cessions	- 86,5
	- 38,1
Prise de valeur	
Prise de valeur / 1 ^{ère} revalorisation	+ 55,9
Prise de valeur / cessions	+ 24,1
Effet EBITDA & multiples	+ 7,9
Désendettement & intérêts prêts actionnaires	+ 14,6
Autres	- 0,1
	+ 102,4
Portefeuille au 31/12/2015	414,4

Bilan consolidé IFRS (extrait)

ACTIF M€	2015	2014	PASSIF M€	2015	2014
Écarts d'acquisition	274,7	312,0	Capitaux propres - Attribuable au Groupe	202,4	170,2
Autres immobilisations incorporelles	362,8	322,0	Intérêts minoritaires	120,4	110,2
Immobilisations corporelles	120,4	108,3	Total capitaux propres	322,8	280,4
Autres actifs non courants	51,4	25,4	Dettes financières long terme	409,9	315,5
Actifs non courants	809,3	767,7	Autres passifs non courants	119,3	95,2
Stocks et créances	168,5	175,3	Passifs non courants	529,2	410,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	107,0	81,2	Dettes financières court terme	35,5	163,5
Actifs courants	275,4	256,5	Autres passifs courants	197,2	180,9
Actifs destinés à être cédés		46,7	Passifs courants	232,7	344,4
TOTAL	1 084,8	1 070,9	Passifs destinés à être cédés		35,3
			TOTAL	1 084,8	1 070,9
			Dette financière nette	338,1	406,4

Les capitaux propres part du Groupe s'élevèrent au 31 décembre 2015 à 202 M€, contre 170 M€ au 31 décembre 2014. Cette variation est principalement liée au résultat de l'exercice (27,8 M€).

La part des minoritaires comprend essentiellement la part des managers et autres co-investisseurs dans les participations.

Le niveau de dette financière nette consolidée est passé de 406 M€ au 31 décembre 2014 à 338 M€ au 31 décembre

2015, évolution liée essentiellement aux variations de périmètre de l'exercice. Pour rappel, ces dettes sont sans recours possible sur la société Eurazeo PME Capital, celle-ci ne s'étant pas portée en garantie, ni sur aucune autre participation du portefeuille. Au 31 décembre 2015, la dette financière nette consolidée des participations est de 314 M€, représentant un levier senior de 2,9x leur EBITDA 12 mois. L'ensemble des sociétés du portefeuille respectent leurs *covenants* sur leurs dettes bancaires et mezzanines.

Revenus consolidés à 652,9 M d'euros (+22%)

Au cours de l'année 2015, Eurazeo PME Capital a réalisé deux cessions, 1 acquisition et 12 *build-ups* :

- En février 2015, cession du groupe Gault & Frémont, leader français de solutions d'emballages pour le secteur de la boulangerie-pâtisserie, déconsolidée le 1^{er} janvier 2015.
- En mars, syndication auprès d'investisseurs tiers de 30 % des participations d'Eurazeo PME II, à travers le FPCI Eurazeo PME II-B.
- En juillet 2015, cession de Cap Vert Finance. Le prix de cession pour Eurazeo PME est de 71 M€, soit une valeur supérieure de 55% à l'ANR au 31 décembre 2014. La société a été déconsolidée au 1er juillet 2015.
- En juin 2015, investissement complémentaire de 3,6 M€ dans le groupe Péters Surgical dans le cadre de l'acquisition de la société indienne Stéricat.

- En septembre 2015, acquisition à hauteur de 43 % de Flash Europe, leader européen du transport urgent et sensible.

- Enfin en 2015, le groupe Colisée a réalisé l'intégration de 18 nouveaux établissements (dont 6 provenant de l'intégration en novembre 2015 des établissements d'Idéal Résidences, onze acquisitions d'établissement et une création).

Par ailleurs, en 2014, le périmètre comprenait l'intégration au 1er mars 2014 de Vignal Lighting Group et l'intégration au 1er octobre de Colisée.

Les revenus des activités ordinaires s'élèvent pour l'année 2015 à 652,9 M€ soit +22 % à périmètre comparable des participations Eurazeo PME (retraitement en 2014 des variations décrites ci-dessous).

M€	31/12/2015**	31/12/2014	31/12/2014 Proforma *
Revenus des activités ordinaires	652,9	482,1	537,1
EBITDA Opérationnel Courant	83,0	64,4	69,9
dont EBITDA des participations	94,1	67,9	73,5
% du CA des participations	14,4%	14,1%	13,7%
Dotations aux amortissements et provisions hors incorporels	-18,3	-15,0	
EBIT	64,7	49,4	
Dotations aux amortissements et provisions sur incorporels	-6,5	-5,7	
Autres produits et charges opérationnels	12,8	-19,2	
Résultat opérationnel	70,9	24,5	
Résultat financier	-25,7	-18,2	
Impôts sur les résultats	-11,2	-3,3	
RESULTAT NET	34,0	3,1	
Résultat part du groupe	27,8	2,8	
Résultat part des minoritaires	6,3	0,3	

Proforma * : 2014 au périmètre 2015

** : données hors Flash Europe International acquis en septembre 2015 et représentant un CA de 41M€ pour Q4 2015

2015 marque une forte croissance des sociétés du portefeuille

Depuis l'entrée au capital d'Eurazeo PME en septembre 2014, le groupe Colisée a acquis ou créé un total de 27 établissements, dont 6 provenant de l'intégration en novembre 2015 des établissements d'Idéal Résidences, totalisant, au 31 décembre 2015, 74 établissements et 5 586 lits. Le chiffre d'affaires du Groupe est en croissance de +18% par rapport au 31 décembre 2014 à données retraitées de l'acquisition du groupe Asclépios en octobre 2014.

Le chiffre d'affaires du groupe Péters Surgical est en croissance de +14% après retraitement des *build-ups* réalisés en avril 2014 et juin 2015, notamment grâce aux bonnes performances de l'activité export. Péters Surgical poursuit l'intégration de Stéricat, *build-up* réalisé en Inde, et continue son déploiement à l'international avec l'ouverture de Péters Polska en septembre 2015.

Vignal Lighting Group, acquis en février 2014, réalise un chiffre d'affaires en progression de +8%, notamment grâce aux synergies déployées entre l'activité historique du groupe et celle d'ABL Lights intégrée en avril 2014, ainsi qu'aux commandes de produits de technologie LED.

DESSANGE International enregistre un chiffre d'affaires en croissance de +3%, notamment grâce à la bonne performance de ses ventes de licences Fantastic Sams et de produits aux USA. Le 29 janvier 2016, DESSANGE International a annoncé le rachat de 61,75% de la société Coiff'Idis, leader français de la distribution de produits et matériels pour les salons de coiffure. En 2015, la société Coiff'Idis a réalisé un chiffre d'affaires de 36 M€.

Le chiffre d'affaires de Léon de Bruxelles est en légère baisse par rapport à 2014, baisse liée à un contexte conjoncturel difficile renforcé par les attentats survenus en 2015 à Paris.

Flash Europe International, acquise le 30 septembre 2015 et qui sera consolidée à partir du 1^{er} janvier 2016, a réalisé une progression de +9% de son chiffre d'affaires au 31 décembre 2015. La société poursuit son renforcement sur le marché européen avec le gain de nouveaux contrats et l'ouverture d'un nouveau bureau à Barcelone.

Informations extra-financières

Résultats 2015 - Stratégie RSE

	AMBITIONS	OBJECTIFS 2020	2015	2014
1	INVESTIR DE MANIÈRE RESPONSABLE La RSE est intégrée à toutes les étapes du cycle d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des <i>due diligences</i> en phase d'étude avancée intègrent une section RSE lors des acquisitions⁽¹⁾ 100 % des sociétés du portefeuille réalisent un reporting RSE 100 % des cessions font l'objet d'une information RSE 	100 % 100 % 100 %	100 % 100 % 100 %
2	INSTAURER UNE GOUVERNANCE EXEMPLAIRE Toutes les sociétés ont des organes de gouvernance exemplaires	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des sociétés ont au moins 40 % de femmes dans leur Conseil⁽²⁾ 100 % des sociétés contrôlées ont au moins 30 % d'administrateurs indépendants⁽²⁾ 100 % des sociétés ont un Comité d'audit et un Comité des rémunérations 	17 % 50 % 50 %	0 % 33 % 17 %
3	CRÉER DE LA VALEUR DURABLE Toutes les sociétés ont un plan de progrès RSE	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des sociétés ont déployé les « incontournables RSE » d'Eurazeo⁽³⁾ Les 7 actions « incontournables RSE » ⁽⁴⁾ <ul style="list-style-type: none"> Nommer un responsable RSE Mettre en place le reporting RSE annuel Créer un Comité RSE opérationnel Inscrire le sujet de la RSE au minimum 1 fois par an à l'ordre du jour des réunions du Conseil Effectuer un bilan environnemental et/ou de gaz à effet de serre tous les 3 ans Effectuer un baromètre social tous les 3 ans Effectuer des audits RSE des fournisseurs prioritaires <ul style="list-style-type: none"> 100 % des sociétés ont des objectifs de progrès RSE quantifiés 100 % des sociétés participent à au moins un programme d'accélération RSE 	71 % 6/6 6/6 6/6 6/6 3/6 3/6 0/6 17 % 100 %	52 % 4/6 6/6 3/6 5/6 2/6 2/6 0/6 17 % 83 %
4	ÊTRE VECTEUR DE PROGRÈS SOCIÉTAL Toutes les sociétés améliorent leur empreinte sociétale	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des sociétés améliorent la protection et le bien-être de leurs salariés⁽⁵⁾ 100 % des sociétés associent leurs collaborateurs au partage de la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise⁽⁵⁾ 100 % des sociétés réduisent leurs impacts sur l'environnement⁽⁵⁾ 	67 % 67 % 100 %	– – –

(1) Les *due diligences* sont considérées en phase d'étude avancée lorsqu'une *due diligence* juridique a été effectuée. L'indicateur concerne l'ensemble des dossiers étudiés y compris ceux n'ayant pas fait l'objet d'une acquisition finale.

(2) Au sein des Conseils de Surveillance (CS) ou d'Administration (CA).

(3) Le résultat est exprimé en pourcentage moyen d'actions mises en place par les sociétés (changement de méthodologie par rapport à 2014).

(4) Les résultats sont exprimés en nombre de sociétés.

(5) La publication des résultats est réalisée pour la première fois en 2015 avec l'année 2014 en base de référence, ce qui explique l'absence des résultats sur l'année 2014.

Liste des sociétés incluses : Colisée, DESSANGE International, Eurazeo PME, Léon de Bruxelles, Péters Surgical et Vignal Lighting Group.

>> Méthodologie complète disponible sur le site Internet d'Eurazeo PME : <http://www.eurazeo-pme.com>

Résultats 2015 - Indicateurs RSE

SOCIAL

EFFECTIF (effectif permanent ⁽¹⁾ , en nombre de salariés) au 31/12/2015	Eurazeo PME	Eurazeo PME & filiales
Nombre de salariés	15	4 937
Part des femmes	57 %	70 %
Part des CDI dans l'effectif total ⁽²⁾	100 %	89 %

Le taux de couverture pour Eurazeo PME et ses filiales est de 100 % du périmètre Grenelle.

EMBAUCHES (effectif permanent, en nombre de salariés)	Eurazeo PME	Eurazeo PME & filiales
Total embauches	2	1 262

Le taux de couverture pour Eurazeo PME et ses filiales est de 100 % du périmètre Grenelle.

FORMATION (effectif permanent et non permanent)	Eurazeo PME	Eurazeo PME & filiales
Nombre total d'heures de formation	87	71 570
Dépense de formation (en milliers d'euros) ⁽³⁾	11	1 709

Le taux de couverture pour Eurazeo PME et ses filiales est de 100 % du périmètre Grenelle.

SOCIÉTAL

MECENAT - SOUTIEN FINANCIER (en milliers d'euros)	Eurazeo PME	Eurazeo PME & filiales
Montant alloué aux associations et ONG	23	103

Le taux de couverture pour Eurazeo PME et ses filiales est de 100 % du périmètre Grenelle.

- (1) L'effectif permanent correspond à l'ensemble des salariés possédant un contrat de travail à durée indéterminée (CDI) avec l'entreprise.
 (2) L'effectif total rassemble l'effectif permanent et l'effectif non permanent (salariés possédant un contrat de travail à durée déterminée ou CDD).
 (3) Les dépenses de formation n'intègrent pas les coûts salariaux.

ENVIRONNEMENT

CONSOMMATION D'ÉNERGIE HORS CARBURANT (en MWh)	Eurazeo PME	Eurazeo PME & filiales
Électricité	71	47 934
Énergies renouvelables	10	453
Gaz naturel (en MWh PCI)	0	33 604
Fioul lourd et fioul domestique	0	481
Autres énergies (autres gaz, réseaux urbains)	0	0
Consommation totale d'énergie	81	82 472
Montant dépensé en énergie (en milliers d'euros)	9	6 345

Le taux de couverture pour Eurazeo PME est de 100 %. Pour Eurazeo PME et ses filiales, il est de 87-100 %.

CONSOMMATION D'EAU (en m ³)	Eurazeo PME	Eurazeo PME & filiales
Consommation d'eau	192	460 492
Montant dépensé en consommation d'eau (en milliers d'euros)	0,6	1 254

Le taux de couverture pour Eurazeo PME est de 100 %. Pour Eurazeo PME et ses filiales, il est de 97-98 %.

REJETS DE CO ₂ ⁽⁴⁾ (en tonnes équivalent CO ₂)	Eurazeo PME	Eurazeo PME & filiales
Scope 1 ⁽⁵⁾	2	7 610
Scope 2 ⁽⁶⁾	5	4 369
Total	7	11 979

Le taux de couverture pour Eurazeo PME est de 100 %. Pour Eurazeo PME et ses filiales, il est de 59-100 %.

- (4) Facteurs d'émission utilisés pour la conversion des données d'activité : Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) 2006 (combustibles et carburants) et Agence Internationale de l'Énergie (AIE) (consommation d'électricité) suivant la méthodologie du Greenhouse Gas (GHG) Protocol.
 (5) Émissions du scope 1 liées à la consommation de combustibles sur site (gaz, fioul, etc.), à la consommation de carburant dans les véhicules et aux fuites de substances réfrigérantes.
 (6) Émissions du scope 2 liées à la génération de l'électricité, la vapeur, la chaleur ou le froid achetés et consommés.

Nos principes de gouvernance : transparence et indépendance

Un modèle de gouvernance robuste

Eurazeo PME est une société à Directoire et Conseil de Surveillance ;
les fonctions opérationnelles dévolues au premier sont strictement séparées
des fonctions de contrôle assumées par le second.

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance est composé de 6 membres - dont 2 indépendants - et de 2 censeurs indépendants. Consultés par le Conseil, ces derniers apportent un éclairage particulier par leur expertise et leur connaissance du contexte d'Eurazeo PME.

Le Conseil de Surveillance est doté d'un Comité d'audit et d'un Comité des rémunérations, tous deux composés de 3 membres dont 1 indépendant.

Virginie Morgon

Directeur Général d'Eurazeo.

Elle supervise les investissements d'Eurazeo. Elle préside le Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et d'Asmodee, est Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Moncler et notamment administrateur de Desigual. Elle supervise également le *deal flow*, la communication, l'ANR et la levée de fonds.

Bruno Keller

Conseiller du Président du Directoire d'Eurazeo, après avoir été Directeur général et membre du Directoire d'Eurazeo de mai 2002 à mai 2015.*

Philippe Audouin

Directeur Administratif et Financier et Membre du Directoire d'Eurazeo.

À ce titre il est responsable des finances, de la trésorerie, du contrôle de gestion, de l'audit interne et la gestion des risques, de l'informatique, des relations investisseurs et de la communication.

Il est notamment membre des Conseils de Surveillance d'ANF Immobilier, d'Elis, d'Eurazeo PME et d'Europcar Groupe.

Frans Tieleman

Directeur Associé.

Il est responsable d'Eurazeo Development et membre du Comité Exécutif d'Eurazeo. Il mène certains investissements et coordonne le *deal flow* des équipes d'Eurazeo. Il est aussi responsable de l'équipe de gestion des fonds et co-investisseurs.

Patrick Dupuy

Membre indépendant.

Président fondateur de Dardel Industries. Dardel Industries - IMBO sur une division de Schlumberger Industries – est un holding diversifié dans les biens d'équipement industriel et les services à l'industrie.

Bernard Loth

Membre indépendant représentant d'Albingia.

Il a travaillé au sein des compagnies d'assurances AZUR GMF, COVEA.

Christophe Karvelis

Censeur.

Associé co-fondateur de Capzanine. Auparavant à la Direction générale d'ABN AMRO CAPITAL. Christophe est en outre administrateur de Sofival, de la COFIP et membre du fonds d'investissement du groupe Mulliez (Creadev).

Jean-Luc Bret

Censeur.

Président fondateur de La Croissanterie. Jean-Luc est par ailleurs président de PROCOS, fédération pour l'urbanisme et le développement du commerce spécialisé regroupant les 250 plus grandes enseignes, et président de l'ISTEC.

*A quitté ses fonctions le 31/12/2015 et démissionné du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME le 16 février 2016.

LE DIRECTOIRE

Le Directoire d'Eurazeo PME est composé de 3 membres : Olivier Millet, son Président, Emmanuel Laillier et Elisabeth Auclair.

Olivier Millet

Président du Directoire d'Eurazeo PME - Membre du Comité Exécutif d'Eurazeo

Président du Directoire d'Eurazeo PME depuis 2005, Olivier Millet est également Vice-Président de l'AFIC depuis 2014. Il a été Président de la commission ESG de l'AFIC de 2009 à 2015. Olivier Millet a débuté sa carrière comme entrepreneur en 1986 en créant Capital Finance. Il a ensuite rejoint 3i (de 1990 à 1994), avant d'intégrer Barclays Private Equity France où il a participé pendant 11 ans au développement et au succès de ce fonds pan-européen. En 2005, Olivier Millet devient président du directoire d'OFI Private Equity société d'investissement cotée en 2007 et devenue en 2011 Eurazeo PME, désormais filiale du groupe Eurazeo.

Elisabeth Auclair

Membre du Directoire - Directeur Financier d'Eurazeo PME

Après cinq années d'audit chez Ernst & Young, Elisabeth Auclair a occupé pendant douze ans différentes responsabilités en direction financière au sein de groupes internationaux détenus par des sociétés d'investissement, le groupe Imaje (industrie) et le groupe GSE (ingénierie/construction). Elisabeth a rejoint Eurazeo PME en 2008.

Emmanuel Laillier

Membre du Directoire d'Eurazeo PME

Emmanuel a une expérience de 16 ans en Capital Investissement, qui lui a donné l'occasion de mener de nombreuses opérations. Il a rejoint Eurazeo PME en 2011 et lui apporte ses expériences précédentes au sein de deux structures de capital-investissement. Il a participé à une vingtaine d'investissements, notamment dans les secteurs de la santé. Au sein d'Eurazeo PME, il a notamment participé à la réalisation ou au suivi des investissements dans Pétors Surgical, Idéal Résidences et Colisée.

LE COMEX

Le Comex d'Eurazeo PME est composé du Directoire ainsi que de 2 Directeurs associés.

Pierre Meignen

Directeur Associé - Membre du Comité Exécutif d'Eurazeo PME

Pierre rejoint Eurazeo PME en 2005 et compte aujourd'hui 13 ans d'expérience dans le capital investissement. Il a participé à plus d'une quinzaine d'investissements dont notamment les opérations MSH, IMV Technologies, Léon de Bruxelles, DESSANGE International, Cap Vert Finance et Vignal Lighting Group. Il possède une expérience significative dans l'accompagnement des entreprises à l'occasion d'opérations de croissance externe notamment au Pays-bas, Italie, Royaume-Unie, USA, Chine.

Erwann Le Ligné

Directeur Associé - Membre du Comité Exécutif d'Eurazeo PME

Erwann a rejoint Eurazeo PME en 2006 après une expérience de quatre ans en financement d'acquisitions. Erwann a participé à sept investissements au sein d'Eurazeo PME et à de nombreuses opérations de croissance externe notamment aux USA, Canada, Belgique, Royaume-Uni, Inde... Il a notamment participé aux opérations Flexitallic, Gault & Frémont, BFR Groupe, Idéal Résidences, Colisée, Pétors Surgical, Flash Europe International et Orolia.

LES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE

Nos participations 2016

OROLIA



Leader mondial dans la fiabilisation des signaux de type GPS, Orolia est un groupe de haute technologie dont la vocation est d'assurer la sécurité, la conformité réglementaire et la maîtrise opérationnelle des systèmes et infrastructures critiques qu'exploitent ou utilisent ses clients, au moyen de solutions de positionnement, de navigation, de timing, de supervision et de communication adaptées à des environnements sévères où les réseaux de communication terrestres sont insuffisants.

JEAN-YVES COURTOIS : PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

98 M€ DE CA 2015

9 ACQUISITIONS DEPUIS 2006

80% DE CA RÉALISÉS HORS FRANCE

MK DIRECT

Leader du linge de maison en France avec les marques Linvosges et Françoise Saget, MK Direct a pour ambition d'accélérer sa trajectoire de croissance en Europe grâce à la force de ses marques et de son modèle *cross-canal*. Entreprise du Patrimoine Vivant, Linvosges dispose de son propre atelier de confection à Gérardmer (Vosges) où des articles sont confectionnés sur-mesure. Implantée aux Fougerêts (Bretagne), Françoise Saget offre une gamme de produits parmi les plus larges du marché, avec 50 % de nouvelles références lancées chaque année.



linvosges
L'AMOUR DU BEAU LINGE

MARIE-FRANÇOISE KERHUEL : PRÉSIDENTE
STÉPHANE POUMAILLOUX : DIRECTEUR GÉNÉRAL

186 M€ DE CA 2015

9% DE CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE SUR 10 ANS

5 M DE CLIENTS

FLASH EUROPE INTERNATIONAL



ENTRETIEN AVEC PHILIPPE HIGELIN

Eurazeo PME a investi dans votre entreprise à vos côtés en juin 2015. Pourquoi avez-vous choisi ce nouvel actionnaire ?

Ce qui nous a séduits, c'est la capacité d'Eurazeo PME à bien comprendre notre métier, notre marché et nos enjeux, à bien cerner qui l'on est et ce que l'on veut faire. C'est d'autant plus important que nous intervenons sur une niche du transport et de la logistique. Eurazeo PME reflète également les valeurs clés de notre groupe, l'esprit entrepreneurial, la pro-activité, le « *solution oriented* ». Enfin, le *track record* et la réputation d'Eurazeo PME sur le marché du capital-investissement ne sont plus à prouver et ont constitué de réels atouts dans notre choix.

Comment envisagez-vous votre collaboration et qu'attendez-vous d'Eurazeo PME ?

Le rôle d'un actionnaire est d'encourager, de motiver, de guider. Nous attendons d'Eurazeo PME qu'il soit un « facilitateur » pour aller plus loin et faire plus grand, qu'il nous accompagne dans la réalisation de notre feuille de route. Notre premier objectif est de poursuivre notre croissance à l'international, notamment en Chine et aux États-Unis. Nous comptons nous appuyer sur les ressources, le savoir-faire, les capacités opérationnelles et financières d'Eurazeo pour avancer dans ce sens. Le digital est également au cœur de nos ambitions. Dans ce domaine, Eurazeo PME s'est révélé être l'acteur le plus à la pointe, avec une percep-

tion très précise des nouveaux enjeux. De même, nous souhaitons devenir leader en matière de RSE, que nous considérons comme un sujet d'avenir et source d'innovation. Même si nous sommes de bons pratiquants, il nous manque aujourd'hui un cadre et une structure qu'Eurazeo PME est le mieux à même de nous apporter.

Vous avez développé une plateforme digitale. En quoi est-elle innovante et porteuse de disruption ?

Dans le marché du transport, très conservateur, cette plateforme électronique *full web* est inédite car totalement synchronisée et optimisée. C'est-à-dire que tous les acteurs du secteur – clients, fournisseurs, chauffeurs, Flash Europe... - y sont connectés et échangent des données. Aujourd'hui utilisée par notre entreprise, elle nous a permis d'être plus performants que nos concurrents et de prendre ainsi le *leadership* en Europe. Demain, nous souhaitons transformer cette plateforme technologique en place de marché ouverte à tous. Ceci va nous amener à profondément modifier notre propre modèle. Notre valeur ajoutée résidera moins dans l'intermédiation que dans la gestion des données (*fast data*), l'intelligence (algorithmes) et le développement d'un écosystème autour du *premium freight*.



Philippe Higelin
Président du Directoire

« Nous sommes très heureux et impatients de pouvoir accompagner Flash Europe International et son équipe de management, moderne dans sa transformation, notamment digitale »

ERWANN LE LIGNÉ



Jean-François Collenot
Operations Director BU
Auto-Indus



Gianni Maes
Sales Director BU Auto-Indus



Jan Schüller
Chief Strategic Development



Dimitri Borchtch
CFO



Frederik Luz
Emerging Business Director



Ignacio Tirado
Chief Digital Officer



Florian Kemmerling
Managing Director Easy4Pro



Serge Leonio
Co-director Sales BU
Biologistic



Diego Cerutti
Co-director Quality BU
Biologistic

166 M€ DE CA 2015

472 SALARIÉS

PRÉSENT DANS PLUS DE
18 PAYS

2015 OBTENTION
CERTIFICATION
« LEAN&GREEN STAR »

COLISÉE



ENTRETIEN AVEC CHRISTINE JEANDEL

Peut-on caractériser 2015 comme l'année du changement d'échelle de Colisée ?

Certainement, car elle est riche en *build-up*, avec plus d'une vingtaine d'opérations et un chiffre d'affaires qui progresse de près de 50 %. Nous commençons ainsi à déployer un réseau d'établissements de qualité dans le nord de l'Italie, à travers l'acquisition de ISénior, à Turin. En Chine, notre partenariat avec *China Merchant Group* nous permet de lancer le premier chantier d'une maison de retraite médicalisée à Canton. La livraison est prévue fin 2016. Le challenge : conjuguer notre expérience de la gériatrie avec les habitudes de vie chinoises pour une offre de services adaptée au vieillissement de la population.

Pourquoi l'effet d'échelle est-il important ?

Nous consolidons notre organisation pour maîtriser l'intégration de nombreux établissements et accueillir dans les meilleures conditions les équipes et les clients qui nous rejoignent. Au programme, notamment, l'harmonisation des systèmes d'information, le déploiement des procédures et des outils de reporting Colisée, la formation des équipes et le renforcement du top management de l'entreprise avec le recrutement de nouveaux talents. La taille nous permet d'investir dans l'ensemble des outils nécessaires et de mutualiser les bonnes pratiques, de fait elle donne de l'attractivité à notre marque employeur. Notre nouvelle capacité financière

nous permet d'étudier avec crédibilité de nouveaux dossiers de développement.

Vos banques vous font confiance, pourquoi ?

Forts du soutien de notre actionnaire de référence, nous avons convaincu les banques du pool par la clarté de notre stratégie et la qualité de nos résultats. En ligne avec le nouveau profil du groupe, cette capacité financière renforcée — à 310 M€ — nous apporte les moyens nécessaires pour poursuivre notre stratégie de croissance créatrice de valeur.

Quels sont les prochains objectifs de Colisée ?

Côté croissance, nous continuons à participer activement à la consolidation du secteur en France, à profiter des opportunités de création et d'acquisition dans le nord de l'Italie et à étudier les évolutions du secteur de l'accompagnement à domicile des personnes âgées. Dans le cadre de notre plan digital, nous explorons de nouveaux outils et avons notamment lancé le premier réseau social privé en maisons de retraite — *MyColisee* —, co-développé avec une *start-up* française. Enfin, la RSE prend de l'ampleur avec la mise en place en 2016 de nos baromètres Satisfaction clients et Social, ou encore d'un service d'aide aux devoirs pour les enfants de nos collaborateurs.

« Travailler avec Colisée, quatrième acteur français des maisons de retraite, participer activement à la consolidation du secteur et développer de nouvelles réponses aux enjeux démographiques, en France et à l'international, est une véritable source de fierté ».

EMMANUEL LAILLIER



Christine Jeandel
Présidente



Arnaud Mejane
Directeur des Opérations



Julien De Paz
Directeur Administratif et Financier



Brigitte Siad
Directrice Juridique et Fiscale



Estelle Prot
Directrice des Ressources Humaines

264 M€
DE CA 2015

73 ÉTABLISSEMENTS

4 600 RÉSIDENTS

44 %
DE FEMMES
AU CONSEIL
DE SURVEILLANCE

VIGNAL LIGHTING GROUP



ENTRETIEN AVEC JEAN-LOUIS COUTIN

Eurazeo PME est devenu votre actionnaire majoritaire en 2014. En un an, Vignal a acquis AB Lights et ouvert de nouveaux sites de production en France et à l'étranger. Comment les équipes d'Eurazeo PME vous ont-elles aidé sur ces opérations complexes ?

La stratégie d'Eurazeo consiste à identifier des PME bien organisées, rentables avant de les transformer en ETI via la croissance interne et, surtout, la croissance externe. Le développement organique, et c'est tout à fait concevable, repose davantage sur l'activité directe des managers. En revanche, il est moins naturel pour une équipe de management de faire des croissances externes. En effet, nous devons parler de marchés, de stratégies, de lignes de produits ou encore de hauts de bilan. Eurazeo PME a largement fait ses preuves dans ce domaine et nous sommes parfaitement complémentaires pour organiser des croissances externes rentables.

Reflétant la croissance vigoureuse du groupe, Vignal a construit un nouveau bâtiment à Corbas (Rhône-Alpes) et activé de nouvelles lignes de production à Caen et aux États-Unis. Pourquoi avoir choisi de construire en France ?

En fait, nos clients sont globaux et travaillent dans le monde entier. Il est bien sûr envisageable de concevoir une usine

qui livre partout dans le monde. Toutefois, nous considérons que transporter des pièces autour de la terre génère une perte de valeur : en effet, nous contribuerions dans ce cas à augmenter l'effet de serre et continuerions à consommer du pétrole. Dans notre réflexion, nous prôtons donc très largement la RSE, et considérons que si un produit est consommé sur un continent, il doit être fabriqué par les populations de ce continent.

La RSE, justement, est au cœur de votre stratégie d'entreprise. Pouvez-vous expliquer pourquoi ? Comment veillez-vous à minimiser l'impact environnemental de vos activités ?

Sur la base de la réflexion que j'évoquais précédemment, nous avons déterminé notre stratégie d'entreprise en deux points : une conception globale des produits pour minimiser les coûts de développement et une fabrication locale pour mieux respecter les gens et la planète. Tout en offrant, en prime, la meilleure réactivité possible à nos clients ! Ainsi donc, nous avons décidé de construire des usines aux meilleurs standards mondiaux en Amérique du Nord, en Europe et en Asie.

« Acquisitions, ouverture de nouveaux sites industriels,
développement d'une stratégie RSE forte : ces travaux synthétisent
bien notre volonté d'accompagner des PME françaises solides
dans leur transformation en ETI mondialisées. »

PIERRE MEIGNEN



Jean-Louis Coutin
Président Vignal Lighting Group



Michael Preuss
Directeur Administratif et Financier



Fabrice Jahan
Directeur commercial



Emmanuel Magat
Directeur Industriel et RSE

83 M€
DE CA 2015

N°1 EN EUROPE

345 SALARIÉS

PRÈS DE
90 %
DES DÉCHETS
VALORISÉS

PÉTERS SURGICAL



ENTRETIEN AVEC JEAN-MARC CHALOT

En 2015, vous avez ouvert une filiale en Pologne et réalisé une acquisition en Inde, Stericat. Pourquoi investir aujourd'hui dans ces deux pays ?

Ce que nous apporte une commercialisation via des distributeurs a aujourd'hui atteint ses limites. L'évolution du groupe passe donc obligatoirement par un développement de notre accès direct au marché, qui permet de mieux connaître et fidéliser les utilisateurs.

Dans le cadre de notre déploiement en Europe, la Pologne présente un potentiel important en termes de population et de croissance. Jusqu'en 2010, Péters Surgical y était très présent via un distributeur local qui a depuis changé de stratégie. Un revirement qui nous a poussés à nous implanter en direct.

À l'inverse, nous étions faiblement présents en Inde qui représente pourtant un marché à très fort potentiel et, pour nous, un réservoir important de croissance. Par ailleurs, nous étions en recherche d'un nouveau site industriel pouvant absorber notre croissance, en particulier sur les sutures. Stericat s'est présenté comme l'opportunité idéale. Notre filiale indienne s'appelle désormais Péters Surgical India.

Pour une entreprise étrangère, investir en Inde reste complexe. Avez-vous rencontré des difficultés ?

Un investissement à l'étranger est toujours plus ou moins complexe, il faut juste savoir bien s'entourer. L'un des atouts de l'Inde est que tout se fait en anglais et que beaucoup

d'éléments juridiques et réglementaires ont été hérités de l'Angleterre. Le pays est également très ouvert et en plein développement économique. Seuls points délicats, les lourdeurs administratives, ainsi que le recrutement et la fidélisation du personnel, ce qui n'est pas surprenant dans un pays en forte de croissance.

En quoi l'appui d'Eurazeo PME a-t-il été décisif ?

Eurazeo PME nous a accompagnés tout au long du process indien. Son aide a été particulièrement précieuse dans la phase de due diligences et dans la réalisation de l'opération. Eurazeo PME nous a aussi beaucoup soutenus dans la gestion du volet administratif et juridique. Leur aide a été d'autant plus importante que c'était notre première acquisition hors de France.

Quels sont vos relais de croissance dans les prochaines années ?

Nos produits en développement, qui devraient arriver sur le marché dans les trois prochaines années. Mais aussi notre croissance commerciale, qui passe par le développement de filiales à l'étranger pour renforcer l'accès direct aux utilisateurs. Comme nous l'avons fait pour la Pologne, nous envisageons de créer une filiale commerciale par an d'ici à 2018. Parallèlement, nous recherchons des acquisitions qui accélèreraient notre installation sur de nouveaux marchés, comme en Inde.

« Les projets internationaux finalisés ces deux dernières années prouvent notre implication à accélérer la croissance du groupe et démontre l'objectif d'Eurazeo PME : celui d'accompagner les PME françaises dans des projets de développement ambitieux. »

ERWANN LE LIGNÉ



Jean-Marc Chalot
Président Directeur Général



Thierry Col
Directeur des Ventes



Laurence Safont
Directeur Administratif et Financier

63 M€
DE CA 2015

5 FILIALES À
L'ÉTRANGER

552 SALARIÉS

332 TONNES DE
CO₂ ÉVITÉES
DEPUIS 2014

DESSANGE INTERNATIONAL



ENTRETIEN AVEC BENJAMIN DESSANGE

Quels ont été vos axes de développement en 2015 ?

La franchise tout d'abord. Le Groupe est n°1 de la haute coiffure dans le monde — et présent dans 50 pays — grâce à un renforcement de ses marques DESSANGE et Camille Albane sur leur marché domestique et à une accélération de leur développement à l'international, notamment avec la signature d'une master franchise DESSANGE en Chine ou encore Camille Albane en Arabie Saoudite. Aux États-Unis, la marque Fantastic Sams a lancé son nouveau concept et logo « Fantastic Sams Cut&Color », revendiquant un positionnement unique sur son segment de marché. Avec la poursuite du rachat de régions encore sous master franchise, le Groupe contrôle désormais plus de 65 % du réseau en direct. Sur l'activité produits, notre croissance est supérieure à celle du marché et notre ligne de traitement capillaire Phytodess devient la 4e marque du Groupe. Enfin, côté licence, la marque DESSANGE, devenue une référence en France, a été lancée au Canada après le succès de son introduction sur le marché américain fin 2014.

Quel avantage concurrentiel vous apporte l'acquisition de Coiff'Idis ?

Je soulignerais davantage son aspect stratégique. Coiff'Idis, dont nous partageons les valeurs, est leader de son marché à la fois par sa couverture du territoire français et par les marques qu'il distribue à plus de 20 000 salons de coiffure. Ses activités sont complémentaires et essentielles aux nôtres

et à nos marques. Avec Coiff'Idis, nous concrétisons une présence à 360 degrés sur le marché de la coiffure et de la beauté.

Quels sont les impacts de votre politique RSE ?

Il s'agit d'une démarche plus que d'un d'impact. Nous avons clairement enclenché un processus et une prise de conscience collective autour de la RSE dès 2014, avec la création d'une fonction et d'un comité dédiés. En 2015, nous avons analysé notre empreinte environnementale, afin d'évaluer l'impact de nos activités mais surtout d'enclencher un plan d'action ambitieux. Après avoir sensibilisé l'ensemble des équipes en interne, nous redescendons dans nos réseaux qui auront à leur disposition, dès avril 2016, un outil simple et ludique de calcul de leur empreinte pour mieux définir des plans d'actions et mieux la maîtriser. Notre engagement RSE nous différencie et nous fait prendre quelques longueurs d'avance sur les autres acteurs du marché.

Eurazéo PME fête ses 10 ans, DESSANGE a eu 60 ans... Quel conseil donneriez-vous à ses équipes ?

Je réalise que notre Groupe est partenaire d'Eurazéo PME depuis quasiment sa création ! Pas aisé de donner des conseils à une équipe qui démontre chaque jour ses qualités sur son marché et qui nous accorde une confiance sans faille, comme l'a prouvé l'acquisition de Coiff'Idis. Ne changez rien et continuez à respecter et à motiver vos participations comme vous le faites !

« Accompagner DESSANGE International dans ses nouveaux projets de croissance externe tels que Coiff'Idis en 2015, est à chaque fois créateur de valeur pérenne et passionnant pour notre équipe »

PIERRE MEIGNEN



Benjamin Dessange
Président du Directoire



Emmanuel Gasnot
Directeur Général



Philippe Vincent
Directeur Général Délégué

65 M€
DE CA 2015

2000 SALONS DE DANS
50 PAYS

402 SALARIÉS

-38 % DE CONSOMMATION
D'EAU DEPUIS 2011

LÉON DE BRUXELLES



ENTRETIEN AVEC LAURENT GILLARD

Eurazeo PME est aux côtés de Léon de Bruxelles depuis 2008. Pourquoi est-ce important d'avoir un actionnaire de long terme ?

Une relation actionnariale doit s'inscrire dans la durée avec un objectif gagnant/gagnant. Pour Léon de Bruxelles, avoir un interlocuteur maîtrisant notre marché et notre business modèle, doté d'une vision à moyen et long termes, est un atout majeur. Nous pouvons ainsi déployer des actions de fond sur le repositionnement de la marque et sur la stratégie marketing, dont les effets ne seront visibles que dans les deux à trois ans.

Entre le lancement de l'offre « le renouveau » et la commande en ligne, assistons-nous à une inflexion stratégique de Léon de Bruxelles ?

Pour répondre aux nouvelles demandes du marché français, nous avons mené de nombreuses adaptations stratégiques, à commencer par la création de notre nouvelle signature de marque « La recette des bons moments ». La transformation digitale de notre programme de fidélité a été accélérée avec plus de 200 000 nouvelles adresses email collectées, la multiplication par deux du nombre de membres « multicanal », la dématérialisation des offres et du couponing, ainsi que la refonte complète des sites internet du programme. 2015 a également été l'année du lancement d'un service de ventes à emporter - Léon Box

- et d'un test des évolutions de l'offre produits, accueillies avec succès et déployées dans tout le réseau depuis 2016. Sans oublier que Léon de Bruxelles est la première marque à être élue « chaîne de restaurants de l'année » par les consommateurs.

Allez-vous poursuivre l'ouverture de restaurants et les nouveaux concepts de restauration Léon de B ?

Une deuxième ouverture Léon de B est prévue à Paris d'ici à l'été, avant un déploiement dans les centres des grandes villes françaises. Nous affinons également nos critères d'implantation pour les solos de périphérie et de province en ouvrant des opportunités sur la franchise. Des réflexions sont aussi en cours sur les corners Léon, avec l'idée de tester ce concept en 2016. Quant à l'international, il reste un axe de développement complémentaire, la Chine s'annonçant comme un terrain de conquête à explorer.

Eurazeo PME a fêté ses 10 ans en 2015. Quels sont ses principaux atouts ?

C'est un partenaire stratégique, qui opère dans un rapport très équilibré entre contrôle et confiance vis-à-vis des participations. Par ailleurs, la stratégie de diversification de ses participations est pertinente car elle permet d'amortir les impacts marchés. Enfin, l'ouverture à l'international devrait être la voie pour permettre aux sociétés de dupliquer leur modèle et de créer toujours plus de valeur.

« Nouveaux concepts de restaurant, nouvelles offres digitales,..
Aux côtés de Léon de Bruxelles depuis 2008, nous travaillons de
concert pour favoriser l'innovation et faire de Léon de Bruxelles
l'enseigne n°1 des restaurant à thème »

PIERRE MEIGNEN



Laurent Gillard
Président



Christine Eynaud
Directeur Administratif et Financier



Fabrice Gaudriot
Directeur Marketing

114 M€
DE CA 2015

77 RESTAURANTS

1 473 SALARIÉS

86 % DES FOURNISSEURS
ALIMENTAIRES
CERTIFIÉS RSE

FLEXITALLIC GROUP

un leader mondial de l'étanchéité industrielle



Leader mondial des fabricants de solutions et de produits d'étanchéité pour le secteur de la production d'énergie, ainsi que pour les industries pétrolière et gazière, chimique et pétrochimique sur les marchés émergents et dans les pays développés

DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

Préalablement à la cession majoritaire auprès de Bridgepoint en juillet 2013, Eurazeo PME a apporté son soutien financier et stratégique à la réalisation de 6 opérations de croissance externe au Royaume-Uni et en Amérique du Nord, ainsi qu'à la démarche de structuration globale du groupe aux côtés des dirigeants.

Le groupe a su développer son activité sur de nouveaux marchés, mais aussi renforcer sa capacité d'innovation

en investissant 12 M€ sur 6 ans dans la modernisation de son outil industriel et le développement de la R&D. Eurazeo PME a réalisé 4 réinvestissements en capital sur cette période, permettant ainsi à l'entreprise de faire évoluer son bilan en fonction de sa croissance. Depuis qu'Eurazeo PME est devenue son actionnaire majoritaire en 2006, The Flexitallic Group a multiplié par 11 son chiffre d'affaires, qui est passé de 18 à 210 M€ en 2013, dont 90 % à l'international. Son effectif a bondi de 46 à 1 250 salariés.

FONDIS BIORITECH

devient fabricant



Créé en 1982, Fondis-Bioritech est le leader français du marché de l'équipement portatif à destination du contrôle de l'environnement, des matériaux et du diagnostic immobilier

La société assure la distribution, l'assistance technique et la maintenance d'équipements scientifiques. Les secteurs concernés sont principalement l'analyse et le contrôle de l'environnement, le diagnostic immobilier, la métallurgie, l'industrie, la microscopie, la recherche, le laboratoire et les matériaux.

En 2013, suite au succès de son nouvel analyseur de plomb dans la peinture, Fondis passe d'un statut de distributeur à un véritable partenaire de marques distribuées. De plus, l'accompagnement, à la fois stratégique et financier, d'Eurazeo PME a permis à Fondis de se transformer en une entreprise multi-produits et d'étudier un éventuel développement à l'international.

En 2015, le groupe étant présent sur le secteur du bâtiment depuis plus de 15 ans, les équipes de Fondis Bioritech ont pu identifier les besoins des diagnostiqueurs immobiliers. Le FEnX, premier analyseur de plomb dans les peintures fabriqué en France, est l'aboutissement de cette réflexion.

Fondis Bioritech est « La Solution à vos Mesures »

Notre stratégie est de proposer des solutions complètes qui optimisent l'utilisation de l'instrument : conseil, formation, développement logiciel, développement applicatif spécifique aux métiers de nos clients, location financière, contrat de maintenance et service après-vente.

Nous sommes en recherche permanente d'instruments innovants, fiables et disponibles à un coût abordable. Un des axes majeur de notre stratégie est de faire sortir l'instrument du laboratoire et de le confier à un opérationnel in situ (usine ou terrain extérieur): ainsi le client gagne en réactivité, exhaustivité des mesures et coût de l'analyse.

Aujourd'hui, notre groupe se développe également à l'international (Benelux, Espagne, Maghreb) et embauche des nouveaux talents.

Glossaire

AFIC : (Association Française des Investisseurs pour la Croissance) différentes associations représentent les investisseurs en capital. Pour des raisons réglementaires (le législateur impose à toute société de gestion d'être liée à une association professionnelle), mais aussi pour réaliser une veille juridique et fiscale pour ses adhérents, proposer des formations, réaliser des études et défendre les intérêts de la profession face aux autorités publiques. L'AFIC a été créée en 1984 et regroupe la quasi-totalité des investisseurs en capital en France. Son homologue européen se nomme l'EVCA (*European Venture Capital Association*).

Due diligences : quand une société recherche des investisseurs, son équipe de dirigeants construit un business plan. Les due diligences menées par les acquéreurs potentiels ont pour objectif de valider ou d'ajuster ce business plan afin d'obtenir la vision la plus juste, dans un univers par nature incertain, de ce que sera le futur de l'entreprise. De manière non exhaustive, les due diligences réalisées portent sur la finance, le marché, le positionnement et la pertinence de la stratégie de l'entreprise, l'organisation industrielle, humaine et managériale, les enjeux RSE, les actifs immobiliers et incorporels, les risques et enjeux juridiques, fiscaux, environnementaux, les assurances.

Vendor due diligences (VDD) : sources d'un gain de temps précieux dans l'analyse de l'entreprise, les due diligences sont préparées par les cédants de l'entreprise et leurs conseils en amont d'un processus de cession. L'objectif : obtenir une information complète et fiable pour eux-mêmes, mais aussi pour les dirigeants de la société et pour les acquéreurs potentiels.

Gouvernance : l'ensemble des règles qui régissent la manière dont l'entreprise est contrôlée et dirigée. Elle répartit les droits et les obligations des différents intervenants au sein de l'entreprise, tels que les actionnaires ou les dirigeants, et pose les règles et les procédures de prise de décision. Dans le capital-investissement, elle est complétée par des statuts et un pacte d'actionnaires, permettant d'instaurer un véritable dialogue professionnel.

TRI (taux de rendement interne) : étalon de référence de la mesure de la performance des investisseurs en capital, cet indicateur calcule le taux de rendement annualisé des capitaux investis.

Multiple de l'investissement : s'il mesure également la performance des capitaux investis, à la différence du TRI il ne fait pas intervenir le facteur temps. Il n'en reste pas moins très complémentaire de celui-ci pour apprécier la qualité de la performance réalisée par les investisseurs en capitaux.

EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) : également appelé excédent brut d'exploitation, il représente le résultat avant frais financiers, impôts, amortissements corporels et amortissement du *goodwill*.

Crédits et remerciements

Avec l'expertise conseil sur le reporting intégré de Nick LANDROT – Consultland
Rédaction : Consultland & Encasdemots
www.encasdemots.com

Conception et réalisation : Design Media
www.designmedia.fr

Crédits photos : Peter Allan et Stéphane Bourgies
www.peterallan.fr

Toute remarque sur ce rapport intégré peut être adressée
à l'adresse mail suivante : eurazeopme@eurazeo-pme.com

Eurazeo PME
1 rue Georges Berger 75017 Paris
www.eurazeo-pme.com

