

Rapport d'activité 2017



<b>Le message du Président du Conseil de Surveillance,</b> Michel David-Weill	4
<b>Regards croisés</b>	6
Patrick Sayer, Président du Directoire*	
Virginie Morgon, Directeur Général**	
Notre modèle	12

## MADE<sup>e</sup> by US

Nos 6 fondamentaux	16
Les 3 temps de notre action	18
Nos 4 leviers d'accélération	22
Nos engagements RSE	26

## MADE<sup>e</sup> with YOU

Eurazeo Capital	32
Eurazeo PME	40
Eurazeo Croissance	46
Eurazeo Patrimoine	50
Eurazeo Brands	53
Eurazeo Development	55
Eurazeo Corporate	58

## MADE<sup>e</sup> for ALL

Rencontre avec Philippe Audouin	62
Directoire	64
Comité Exécutif	66
Conseil de Surveillance	68
Nos parties prenantes	70
Nos relations actionnaires	71
De solides résultats	74
Mesure des impacts RSE évités	80
Indicateurs extra-financiers RSE	81
Gestion des risques	82

\* Jusqu'au 18 mars 2018.

\*\* Jusqu'au 18 mars 2018.

Présidente du Directoire à compter du 19 mars 2018.



Eurazeo est une société d'investissement mondiale de premier plan, basée à Paris, Luxembourg, New York, Shanghai et Sao Paulo. Elle gère environ 15 milliards d'euros d'actifs<sup>(1)</sup> diversifiés, dont plus de 9 milliards pour le compte de tiers, une dynamique qu'elle a fortement accélérée fin 2017 en entrant successivement au capital de Rhône et d'Idinvest. Eurazeo opère sur quasiment tous les segments du capital-investissement, sur trois continents. La société détient un portefeuille d'une quarantaine de sociétés de toutes tailles et tous secteurs, dont elle est le plus souvent actionnaire majoritaire ou de référence.

Eurazeo doit sa croissance à ses choix stratégiques et à son positionnement unique : une approche de l'investissement différenciée et audacieuse, alliant responsabilité, transparence et temps long ; une organisation agile et réactive, qui lui permet d'investir sélectivement en tirant le meilleur parti des opportunités de marché ; une culture d'entreprise tournée vers l'entrepreneuriat, synonyme de proactivité et de résultat ; enfin, une équipe de talents resserrée, agissant en proximité avec ses participations.

La mission d'Eurazeo est de détecter, développer et valoriser le potentiel des entreprises dont elle est actionnaire, pour créer de la valeur durable. La transformation est au cœur de son métier d'investisseur : transformation en profondeur des modèles économiques de ses participations pour en faire des entreprises de premier plan, par l'activation de tous les leviers - financiers, stratégiques, humains - à sa disposition ; en parallèle, transformation de son organisation, pour accompagner plus efficacement le développement de ses sociétés et les mutations rapides de son écosystème. Cette capacité d'adaptation continue, combinée à une vision de long terme, forge un modèle solide et attractif, accélérateur de croissance pour les entreprises et de performance pour les actionnaires.

<sup>(1)</sup> pro-forma des investissements dans Idinvest Partners et Rhône Capital



“

En ce début 2018, le monde économique va bien. La chute que l'on prédit depuis de nombreuses années à la Chine ne s'est pas produite, l'arrêt de la forte croissance indienne non plus. Le Brésil, qui était en crise, se porte beaucoup mieux. Les Etats-Unis connaissent un vrai moment de prospérité avec un plein emploi retrouvé, qui se double d'un très grand optimisme. Enfin, l'Europe, grâce au changement politique en France conjugué à un climat économique satisfaisant, voit ses espoirs de refondation relancés. La position de la France s'est elle-même remarquablement transformée, en particulier lorsqu'on la regarde de l'étranger. L'élection du Président Macron a, en effet, fait naître un projet perçu comme un pas décisif vers le renouveau.

Eurazeo a, dans cet environnement, connu une très bonne année 2017, puisqu'elle a vu les résultats de la quasi-totalité de ses participations progresser plus fortement que la moyenne nationale. Notre société a poursuivi sa transformation. Elle s'est ouverte, en combinant à son modèle d'investissements en fonds propres, la gestion pour le compte de partenaires investisseurs. L'alliance avec Rhône et Idinvest nous permet de changer d'échelle, en termes de taille d'investissements et de géographies. Comme pour toutes les transformations que nous avons connues, ce changement représente un nouveau défi que nous allons nous atteler à relever, cette fois encore, avec succès. L'autre événement majeur dans la vie de notre société a été l'entrée de JCDecaux Holding au capital d'Eurazeo. La famille Decaux partage notre vision du métier d'investisseur et, comme tous les actionnaires, est attachée à la réussite de notre société. Ce rapprochement nous permet de consolider notre action et de l'ancrer sur le long terme.

Tous ces choix stratégiques confortent la solidité de notre société. En témoigne la confiance du Conseil qui l'a conduit à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires le versement d'un dividende ordinaire de 1,25 euro par action, en sus de l'attribution gratuite d'une action pour 20 détenues.

Cette année, une nouvelle page de l'histoire d'Eurazeo va s'écrire, avec le changement de gouvernance annoncé. Je tiens à saluer avec émotion Patrick Sayer, au moment où il quitte ses fonctions de Président du Directoire. Nous avons, durant 16 ans ensemble, œuvré au développement d'Eurazeo, dans un parfait esprit de compréhension mutuelle. Je suis heureux que Virginie Morgon soit nommée à la Présidence d'Eurazeo, elle que je connais depuis plus de 25 ans et qui a tant contribué au développement de la société ces dix dernières années. Très investie, stratégique, elle connaît parfaitement le métier d'Eurazeo pour le pratiquer depuis dix ans. Je crois, comme l'ensemble du marché, à son succès.

”

**Michel David-Weill,**  
Président du Conseil de Surveillance



# La transformation dans la continuité

**Patrick Sayer,**

Président du Directoire  
jusqu'au 18 mars 2018

**Virginie Morgon**

Directeur Général  
jusqu'au 18 mars 2018

Présidente du Directoire  
à compter du 19 mars 2018

### L'activité a été très soutenue en 2017 : Quelles sont les opérations qui ont été les plus marquantes ?

► **Patrick Sayer** : 2017 a en effet été une année exceptionnelle pour Eurazeo. Elle a été l'une des plus actives de l'histoire de la société tant sur le plan des investissements que des cessions. Nos cinq équipes d'investissement ont été très mobilisées, ce qui illustre la diversité des compétences et la pertinence des choix d'Eurazeo.

Eurazeo PME a pris une participation majoritaire dans une société innovante, Smile, leader de l'intégration et l'infogérance de solutions open source, et a conforté son expertise dans le domaine médical en acquérant Intech Medical, un des leaders mondiaux de la fabrication d'instruments et d'implants chirurgicaux orthopédiques. Eurazeo Croissance a pris une participation minoritaire dans Doctolib, fer de lance de la transformation digitale du secteur de la santé. Eurazeo Patrimoine a notamment investi dans le Groupe C2S, huitième opérateur de cliniques privées en France. Enfin, Eurazeo Capital a acquis le producteur espagnol de parfum et d'arôme, Iberchem et finalisé le rachat de prestigieuses et emblématiques marques de confiseries et de chocolat de Mondelez. Avec ces fleurons industriels du *Made in France*, nous avons créé Carambar&Co dans l'objectif d'en faire le champion français

de la confiserie et du chocolat. Eurazeo Capital a aussi réalisé ses deux premiers investissements aux Etats-Unis dans Trader Interactive et dans WorldStrides. Six mois seulement après sa création, Eurazeo Brands a enfin réalisé son premier investissement dans Nest, une société de parfumerie d'intérieur, leader aux Etats-Unis.

◀ **Virginie Morgon** : Des opérations très structurantes ont aussi été réalisées au sein des sociétés du groupe d'Eurazeo Capital avec notre soutien stratégique et financier. Notamment, l'acquisition par Elis, en juin, de son concurrent britannique Berendsen qui a permis de consacrer Elis comme leader pan-européen dans le textile, l'hygiène et les solutions de services, ou celle de Planet Payment par Fintrax.

### Au-delà de cette activité soutenue, des développements stratégiques ont eu lieu : partenariat avec Rhône, alliance avec Idinvest, doublement de la taille de vos actifs, nouveaux segments d'activités : 2017 a-t-elle vraiment été pour Eurazeo l'année de la transformation ?

► **VM** : Les grands développements stratégiques que nous avons menés en 2017 illustrent parfaitement les décisions prises ces dernières années pour accélérer le développement de nouveaux métiers, de nouvelles

stratégies mais aussi, la gestion pour le compte de partenaires investisseurs. À travers le partenariat avec Rhône et l'alliance avec Idinvest, nous nous inscrivons dans une dynamique amorcée de longue date : en 2006, nous avons créé un premier fonds, Eurazeo Partners, puis en 2014, lancé Eurazeo PME II, puis Eurazeo Capital II, et enfin Eurazeo PME III en juin dernier. Notre partenariat avec Rhône, société d'investissement transatlantique réputée, nous permet de renforcer notre modèle unique de complémentarité entre capital permanent et gestion pour le compte de partenaires investisseurs, et de consolider notre réseau d'investisseurs pour devenir le modèle de référence pour les entreprises et les investissements transatlantiques.

Notre alliance avec Idinvest nous permet de conforter notre capacité à apporter des solutions de financement à tous les stades de la vie des entreprises en France et en Europe, avec le capital-risque, le capital croissance, la dette et le fonds de fonds. C'est une diversification que nous avons déjà initiée, en 2011, avec l'acquisition d'OFI Private Equity Capital, devenue Eurazeo PME. De même, notre partenariat avec Capzantine en 2015 s'inscrivait dans cette logique. Notre partenariat avec Rhône et notre alliance avec Idinvest nous permettent d'accélérer la construction d'une société d'investissement internationale et multi-stratégies.

## Notre partenariat avec Rhône et notre union avec Idinvest nous permettent d'accélérer la construction d'une société d'investissement internationale et multi-stratégies.

Virginie Morgon

•/••

◀ **PS:** Ces rapprochements sont d'autant plus pertinents qu'ils allient intérêt stratégique et intérêt pour l'actionnaire. Avec la gestion pour le compte de partenaires investisseurs, les commissions de gestion et les commissions de performance reçues, la diversification des risques et la meilleure prévisibilité des résultats sont autant de facteurs d'une meilleure valorisation d'Eurazeo sur les marchés financiers.

En 2017, la pertinence de cette orientation s'est traduite par une disparition quasi-totale de la décote par rapport à l'actif net réévalué. Notre modèle est bien celui de sociétés d'investissement qui, compte tenu de l'importance des capitaux qu'elles gèrent pour compte de tiers, se traitent non plus avec une décote mais avec une prime par rapport à l'actif net réévalué.

▶ **VM:** La gestion pour le compte de partenaires investisseurs permet aussi d'accroître notre capacité financière à développer notre réseau de partenaires, d'élargir notre réseau d'affaires, en touchant des investisseurs nouveaux grâce au doublement de la taille de nos actifs sous gestion, tout cela contribuant à élargir les opportunités d'investissement d'Eurazeo. Mais il ne s'agit pas que de taille critique. En proposant une plus grande palette

de métiers au sein de notre société, nous permettons à nos investisseurs de diversifier le placement de leurs capitaux avec le même partenaire de confiance. Dans ce secteur, les relations se construisent sur le très long terme et la confiance est au cœur de notre métier. Etre capable d'offrir plusieurs stratégies d'investissement, dans le domaine du patrimoine, du venture capital, et des marques, permet de nourrir de façon beaucoup plus fréquente et riche les relations avec eux. Et donc de renforcer la confiance.

**Fin 2016, Eurazeo a ouvert son premier bureau à New York. Plus d'un an après, quel bilan tirez-vous de votre implantation aux Etats-Unis ?**

▶ **VM:** Eurazeo a connu un démarrage très positif aux Etats-Unis qui découle de notre positionnement original sur ce marché : il est à la fois agile, entrepreneurial et international. Aux Etats-Unis, Eurazeo opère sur le segment des entreprises de taille moyenne équivalent au segment large cap en Europe.





## Les premiers investissements réalisés aux États-Unis prouvent le bien-fondé de ce développement transatlantique.

Patrick Sayer

Nous voulons y investir les mêmes montants unitaires qu'en Europe, c'est-à-dire entre 100 et 600 millions de dollars. Depuis l'ouverture de notre bureau en septembre 2016, nous mesurons à quel point notre avantage concurrentiel est important par rapport aux autres acteurs du secteur qui ont un champ d'action extrêmement local. Notre ancrage européen, chinois et brésilien, apporte une connaissance, une intimité avec ces marchés absolument unique aux États-Unis.

Et bien sûr, le lancement d'Eurazeo Brands, qui a réalisé son premier investissement dans la société NEST Fragrances en novembre, contribue aussi à la dynamique positive de notre implantation aux États-Unis. La composition de l'équipe a été très bien perçue, notamment avec l'arrivée de Jill Granoff qui a 25 ans d'expérience dans la construction de marques dans l'industrie de la beauté et de la mode.

Ce développement doit être consolidé bien sûr mais ce démarrage réussi est, là encore, le résultat d'un long travail de réflexion, d'analyse du marché et des opportunités d'investissements stratégiques, que nous avons mené depuis plusieurs années.

◀ **PS :** Les premiers investissements réalisés aux États-Unis – Trader

Interactive et WorldStride - prouvent le bien-fondé de ce développement transatlantique. Dans un contexte de mondialisation des échanges et des personnes, notre approche internationale fait la différence.

Les équipes de Worldstrides, dont le métier est précisément de proposer ces échanges et ces voyages éducatifs, ne s'y sont pas trompés. C'est en particulier notre implantation en Chine qui nous a permis d'apporter une connaissance approfondie de ce marché et d'associer un partenaire chinois, Primavera Capital Group, à cet investissement qui par ailleurs recoupe parfaitement nos secteurs d'expertise, l'éducation, les loisirs et le tourisme.

### **Un changement majeur sur le plan de la gouvernance a eu lieu cette année, avec l'arrivée d'un nouvel actionnaire, JC Decaux Holding. Comment s'intègre-t-il à vos projets de développement stratégique ?**

▶ **PS :** Eurazeo privilégie le temps long : sa marque de fabrique est le capitalisme patient. Pour cela, il faut s'appuyer sur des actionnaires de référence qui attribuent la même valeur que nous à ce temps long. Cela fut le cas avec le Crédit Agricole qui a accompagné pendant 20 ans la

transformation d'Eurazeo. Nous nous félicitons du très bon retour sur investissement dont ce partenaire a d'ailleurs pu bénéficier sur cette période.

La famille Decaux, à travers sa société d'investissement JC Decaux Holding qui a racheté la totalité de la participation de Crédit Agricole SA, soit 15,4% du capital, s'inscrit dans cette perspective. Elle va en réalité plus loin dans la mesure où l'investissement du groupe Decaux s'est construit autour de notre projet alors que celui du Crédit Agricole, il y a 20 ans, s'inscrivait en fait autour de la banque Lazard. Nous partageons avec eux la même vision stratégique, le même ADN entrepreneurial et le même attachement à l'indépendance du modèle d'Eurazeo.

▶ **VM :** J'ajoute que cet actionnariat renforcé a validé la pertinence de la stratégie d'Eurazeo et le potentiel d'appréciation de son portefeuille. Nous ne pouvons que nous en réjouir.

## Les attentes à l'égard de l'entreprise n'ont jamais été aussi grandes.

Patrick Sayer

•/••

### Exigence accrue de responsabilité des entreprises vis-à-vis de la Société, réflexion en France sur l'objet social des entreprises, accélération du rôle de l'Intelligence Artificielle dans l'économie : comment Eurazeo relève les défis sociétaux d'aujourd'hui ?

► **PS :** Les attentes à l'égard de l'entreprise n'ont jamais été aussi grandes. Eurazeo a toujours mis la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises au cœur de son processus d'investissement et du modèle de ses entreprises. Cette conviction profonde a établi d'Eurazeo comme le précurseur dans son secteur. Personnellement, c'est un combat auquel j'ai toujours été sensible. De même que Virginie, qui a co-fondé le Women's Forum il y a 10 ans.

Très concrètement, les sociétés du groupe ont pu ainsi mesurer que des actions visant, par exemple, à instaurer une meilleure gouvernance ou à réaliser des économies d'énergie, ne sont pas des contraintes mais des vecteurs de croissance. Elis en a fait l'expérience : la réduction de la consommation d'eau a entraîné la baisse de consommation de détergents et de polluants, ce qui a permis à l'entreprise de réduire ses coûts.

◀ **VM :** Pour créer de la valeur durable, l'entreprise doit relever les nouveaux

défis qui se présentent à elle. Je veux parler plus spécifiquement de la digitalisation et de l'Intelligence Artificielle (IA) qui commencent à peine à transformer des pans entiers de notre économie.

Nous avons à cœur depuis de nombreuses années d'apporter à chacune de nos entreprises une réflexion sur la digitalisation de leur métier, voire de les sensibiliser sur les ruptures qui pourraient les aider à accélérer leur développement, ou encore réagir en cas de concurrence accrue.

Nous nous appliquons d'ailleurs à nous-mêmes ces conseils pour être plus performants dans l'accompagnement de nos sociétés : nous avons été les premiers à nommer un Chief Digital Officer au niveau d'Eurazeo.

Depuis 14 à 15 mois, nous utilisons aussi le big data couplé à des analytics, voire à de l'IA pour mener les diligences qui nous permettent d'affiner notre jugement d'investissement et de gagner un temps précieux. Nous avons noué des partenariats avec des sociétés très performantes capables d'analyser les données disponibles publiquement mais souvent sous-utilisées. Nous y avons eu recours pour Worldstrides et Trader interactive, mais aussi pour écarter certains dossiers. Nous sommes, ici aussi, précurseurs

dans la volonté d'intégrer ces outils dans nos propres processus de décision.

### Parler de 2017, c'est déjà évoquer 2018... Après 16 ans à la tête d'Eurazeo, vous laisserez cette année la présidence du Directoire à Virginie : que vous inspire cette passation ?

► **PS :** Il s'agit d'une transition parfaitement naturelle pour moi car j'ai la conviction qu'il faut savoir faire évoluer la gouvernance des entreprises. La qualité de cette passation tient d'abord à la relation de confiance que nous avons entretenue, le Président du Conseil de Surveillance, Michel David-Weill, et moi-même, pendant 16 ans. Et elle n'aurait évidemment pas été possible non plus sans le profond respect mutuel entre Virginie et moi, et ce depuis 25 ans, lorsque nous nous sommes rencontrés chez Lazard.

J'ai porté une transformation assez considérable de notre société d'investissement. Entité historiquement liée à une banque d'affaires de renom, Eurazeo est devenue aujourd'hui un acteur mondial indépendant du capital investissement. 2017 a été marquée par une accélération stratégique dont le cap est clair : enrichir son modèle d'investissement au service de la création de valeur et de la croissance des entreprises, en France et à l'international. Il est logique et cohérent que Virginie, motivée et engagée dans cette stratégie à mes côtés depuis plus

**Je suis heureuse que la passation soit aussi fluide.  
Cette transition résulte de la confiance mutuelle  
que nous nous portons avec Patrick depuis des années.**

**Virginie Morgon**

de 10 ans, prenne la suite. J'ajoute que je suis sensible à ce que cela soit une femme qui me succède.

◀ **VM :** Je suis heureuse que la passation soit aussi fluide. Cette transition résulte de la confiance mutuelle que nous nous portons avec Patrick depuis des années. Nous avons aussi la chance d'être entourés de membres du comité exécutif dont les compétences sont aussi grandes que la confiance que nous leur portons. Je ressens bien sûr beaucoup d'enthousiasme et de fierté à prendre la présidence du Directoire d'Eurazeo qui est prête à accélérer la transformation que nous avons construite ensemble au cours des dernières années. Nous sommes plus diversifiés, nous sommes plus sophistiqués. L'enjeu est donc d'être très attentifs à rester authentiques et fidèles à ce que nous sommes fondamentalement, c'est-à-dire des partenaires totalement engagés à la transformation de nos entreprises, en proximité avec les entrepreneurs et les équipes de management. Nous développons une approche d'investissement différenciée, audacieuse, qui allie responsabilité, proximité, transparence et ténacité. C'est une culture d'entreprise tournée vers l'entrepreneuriat, synonyme de proactivité, d'engagement et de rapidité d'exécution. Cette identité profonde fait la force d'Eurazeo. Je serai très attentive à la préserver ■



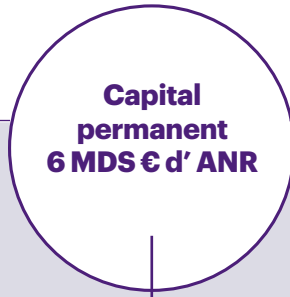
# NOTRE MODÈLE



15 MDS €\* d'actifs

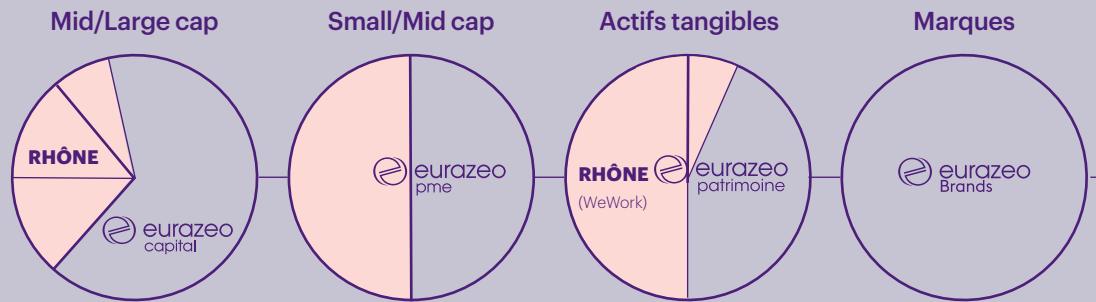
Modèle combiné

## Actionnaires

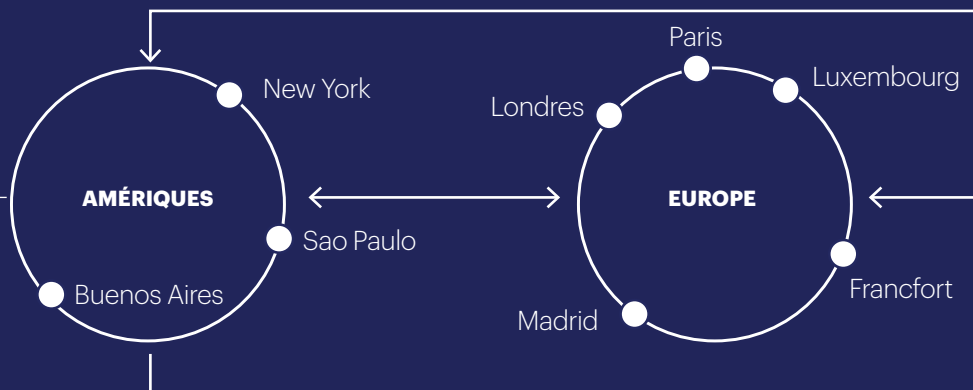


40 participations

Multi-Stratégies



Périmètre mondial



## sous gestion

### Partenaires investisseurs



MADÉ WITH

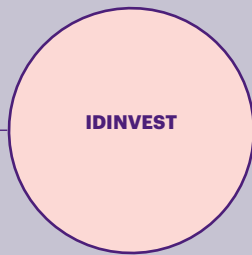
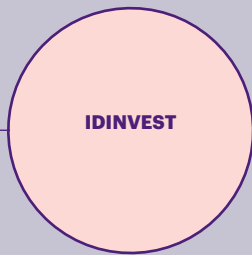
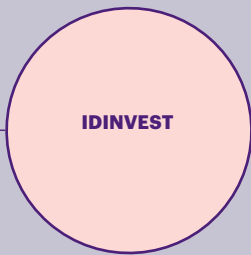
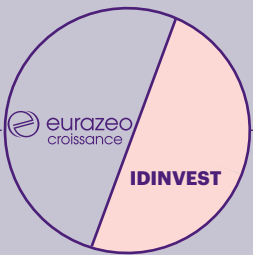
\* pro-forma d'Idinvest et de Rhône

Capital croissance

Venture capital

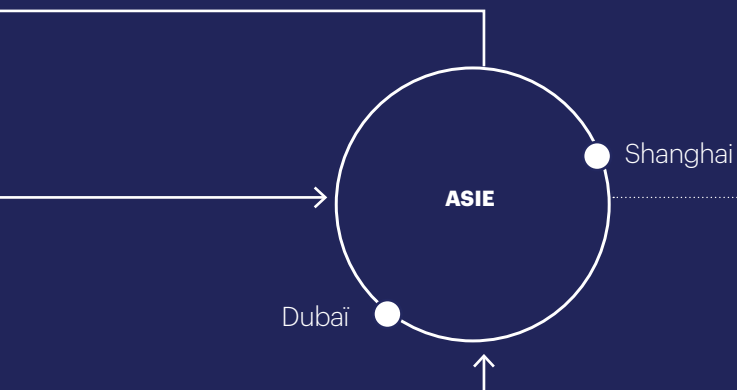
Dette privée

Mandats & Fonds de fonds



MADÉ BY

○ Gestion pour le compte de partenaires investisseurs



MADÉ ON

1. **GABRIEL KUNDE**  
Executive Office  
Director
2. **PIERREM EIGNEN**  
Managing Director  
Eurazeo PME
3. **MARC FRAPPIER**  
Managing Partner  
Head of Eurazeo Capital
4. **CAROLINE COHEN**  
Responsable  
Relations Investisseurs
5. **PIERRE-ALAIN AUBIN**  
Directeur de l'Audit Interne  
et des risques
6. **YANN DU RUSQUEC**  
Managing Director  
Eurazeo Croissance
7. **FRANS TIELEMAN**  
Managing Partner  
Head of Eurazeo Development
8. **CECILE GILLIET**  
Directeur juridique adjoint-M&A
9. **RENAUD HABERKORN**  
Managing Partner  
Head of Eurazeo Patrimoine
10. **NICOLAS HUET**  
Secrétaire Général et  
membre du Directoire
11. **OLIVIER MILLET**  
Président du Directoire Eurazeo PME  
et membre du Directoire d'Eurazeo
12. **JILL GRANOFF**  
CEO – Eurazeo Brands



Ensemble, nous avons construit un acteur de l'investissement unique en son genre. À la fois solide et agile, audacieux et responsable, exigeant et proche. Et si nous changeons aujourd'hui d'envergure pour gagner en force de frappe, notre philosophie et notre méthode restent les mêmes.

Identifier les futurs champions, les aider à penser plus grand, à voir plus loin, à aller plus vite.





## Fondamentaux

Fidèle à ses valeurs,  
Eurazeo déploie un modèle  
unique, qui allie long terme  
et responsabilité.

②

## TEMPS LONG

Fort de son capital permanent, Eurazeo dispose d'un horizon de temps long et d'une flexibilité précieuse pour réinvestir dans ses participations chaque fois qu'elle l'estime nécessaire et les aider à réaliser tout leur potentiel de croissance. Son positionnement d'actionnaire de long terme conduit Eurazeo à promouvoir au sein de ses participations des décisions structurantes, notamment en matière de développement durable, dont les bénéfices se matérialisent au-delà des horizons de cessions.

► **Atout différenciant** : Le "capitalisme patient" insuffle une dynamique vertueuse, propice à l'audace et à l'innovation. Il est la clé pour concilier développement économique et responsabilité sociétale et transformer les entreprises en profondeur. Il permet notamment à Eurazeo de réaliser des *carve-outs*, opérations qui consistent à acquérir des actifs ne faisant pas partie du cœur de métier de grands groupes pour en faire des sociétés indépendantes, championnes dans leur domaine.

①

## INDÉPENDANCE

Le modèle d'Eurazeo conjugue solidité et stabilité. Il se caractérise, principalement, par la force de sa capacité d'investissement en fonds propres (le capital permanent) alliée au dynamisme de sa gestion pour le compte de partenaires investisseurs, et par une absence d'endettement structurel à son bilan. Son actionnariat est composé d'un noyau d'investisseurs à caractère familial et entrepreneurial, présents pour certains depuis plus de 20 ans. À côté du concert regroupé autour de Michel David-Weill, premier actionnaire de référence, la famille Decaux a fait son entrée au capital en juin 2017. Ce nouvel actionnaire partage la même vision de l'investissement, axée sur la responsabilité et la création de valeur pérenne. Son arrivée renforce l'indépendance financière d'Eurazeo et son positionnement d'investisseur de long terme.

► **Atout différenciant** : Agile et proactive, Eurazeo conserve en permanence une capacité d'action pour saisir les opportunités d'investissement lorsqu'elles se présentent et céder ses participations au moment où elle le souhaite.



③

## RESPONSABILITÉ

La responsabilité est un pilier de la stratégie d'Eurazeo : elle guide ses choix d'investissement, oriente les décisions stratégiques liées à ses participations et influe sur les relations avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Eurazeo est l'une des toutes premières sociétés du capital-investissement à avoir formalisé une politique RSE, pour elle-même et ses participations. Une démarche qui vaut à Eurazeo d'être une des rares sociétés de son secteur à être classée dans les principaux indices éthiques de référence.

► **Atout différenciant** : Actionnaire engagé, Eurazeo incite les sociétés du groupe à progresser dans les domaines de la gouvernance, de l'environnement, du social et du sociétal, leur permettant de s'inscrire dans la durée. Une stratégie gagnante, gage de performance et d'attractivité.

⑤

## PROXIMITÉ

La proximité est une caractéristique des équipes d'Eurazeo, favorisée par une organisation resserrée. Elle s'incarne dans les relations de confiance tissées avec les actionnaires. Elle s'exprime aussi dans la qualité du dialogue développée avec les équipes de management des participations. Eurazeo privilégie, le plus souvent, une position d'actionnaire majoritaire ou de référence pour mieux s'impliquer à leurs côtés.

► **Atout différenciant** : La culture partenariale est une marque de fabrique *made in Eurazeo* : Eurazeo partage la vision des dirigeants de ses sociétés, leur donne du temps et contribue à orienter leurs décisions stratégiques. Avec un objectif : les aider à libérer leur potentiel de croissance.

④

## ÉQUILIBRE

Eurazeo veille à la forte diversification de ses classes d'actifs (par secteurs, zones géographiques, maturités et profils de risque) en assurant une rotation régulière et soutenue de son portefeuille. Aucun actif ne dépasse le seuil de 10 à 15 % de l'ANR (Actif Net Réévalué) ce qui contribue à réduire les risques pour ses actionnaires.

► **Atout différenciant** : L'équilibre est le fondement de l'équation performance/maîtrise des risques. L'internationalisation et la diversification des stratégies d'investissement renforcent le modèle d'Eurazeo.

⑥

## CAPITAL HUMAIN

Eurazeo compte sept équipes d'experts de haut niveau. Cinq sont des équipes d'investisseurs spécialisées sur des secteurs cibles (Capital, Croissance, PME, Patrimoine, Brands). Elles sont appuyées par deux équipes transverses (Corporate et Development) qui déploient une palette complète de compétences clés : digital, RSE, juridique, ressources humaines, gestion des risques, financements, audit, contrôle de gestion, etc. S'exerçant sur tout le cycle d'investissement, le talent des collaborateurs d'Eurazeo est multiple. Il réside dans leur capacité à détecter le potentiel de transformation des entreprises en amont, à l'accélérer en encourageant les meilleures pratiques, et à le valoriser au bon moment. Un travail de fond qui exige engagement, professionnalisme et discipline, pour conjuguer exigence dans la sélection de ses participations et performance tout au long de leur détention.

► **Atout différenciant** : La force d'Eurazeo est de savoir gérer les transformations complexes, au-delà de l'apport de capitaux. Grâce à la créativité de ses équipes, à leur expertise, leur connaissance des marchés et leurs réseaux, les sociétés du groupe bénéficient d'un accompagnement stratégique et opérationnel unique sur le marché du *Private Equity*. Un avantage concurrentiel majeur pour conserver un temps d'avance.



## **Temps de notre action**

Détecter des potentiels rares pour y investir est la première étape du métier d'Eurazeo. Nos équipes sont ensuite aux côtés des entreprises en soutien de leur transformation. Avant de valoriser le travail réalisé à l'occasion de la cession.

# ① INVESTIR SÉLECTIVEMENT

**“Nous ciblons en priorité les entreprises en croissance, dotées d’un fort potentiel d’innovation, de développement et de transformation. Le défi, dans un marché très concurrentiel dominé par l’abondance de liquidités, est d’identifier les secteurs les plus porteurs et, au sein de ces secteurs, les entreprises les plus prometteuses en termes de création de valeur durable.”**

**1 008**

opportunités repérées

**9**

investissements réalisés

**13**

réinvestissements pour un montant de

**1,8 Md€<sup>(1)</sup>**

<sup>(1)</sup> 1,7 Md€ pour la quote-part d'Eurazeo.

## ► AGIR PROACTIVEMENT

Le processus d'acquisition fait l'objet d'une démarche rigoureuse destinée à repérer au plus tôt les opportunités d'investissement et à minimiser les risques. En amont, Eurazeo identifie, avec l'appui d'une équipe dédiée au sourcing, les tendances de fond, secteurs et entreprises porteurs de croissance structurelle à long terme. Un processus de *due diligences* intégrant notamment des critères de performance et des éléments extra-financiers permet ensuite d'évaluer le potentiel des sociétés et d'éclairer les décisions d'investissement.

## ► UN PROCESSUS D'INVESTISSEMENT “HAUTE COUTURE”

Les choix d'investissements répondent à des critères de sélection très stricts. Eurazeo concentre en priorité ses recherches sur certains secteurs porteurs dont elle a l'expérience : les biens de consommation, les services aux entreprises, la santé, l'éducation, les marques, le luxe, etc. Le processus de sélection cible également des profils de sociétés précis :

- Des entreprises dynamiques, qui se développent de manière responsable en apportant la croissance et la performance attendues.
- Des entreprises, dotées d'un fort potentiel de transformation appelé à se concrétiser dans un projet économique et industriel cohérent.
- Un management de qualité, dynamique et ambitieux.
- La capacité d'Eurazeo à contribuer au développement de ces sociétés ■

# ② ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

**“Nous aidons les entreprises à se renforcer et à changer d’échelle pour en faire des acteurs majeurs sur leur marché.**

**Nous les accompagnons dans la réalisation de leur transformation, en apportant le temps et les moyens humains et capitalistiques, utiles à leur développement.”**

## ► LA CO-CONSTRUCTION

Actionnaire actif et impliqué aux côtés du management des sociétés du groupe, Eurazeo apporte, durant la période de détention, les outils et expertises nécessaires à la réalisation des chantiers de transformation (stratégie, digital, optimisation des structures et *process* de fonctionnement...). La plus-value d’Eurazeo réside dans ses ressources de haut niveau et le réseau d’affaires qu’elle met à disposition de ses sociétés. C’est dans cette optique, qu’Eurazeo a recruté un *Chief Performance Officer* dont la mission sera d’animer un écosystème destiné à accélérer la performance de ses participations.

Par ailleurs, Eurazeo organise un événement fédérateur, *Eurazeo Academy*, qui permet aux participations de partager connaissances et bonnes pratiques.

## ► MISER SUR TOUS LES MOTEURS DE LA TRANSFORMATION

Par son engagement de long terme, Eurazeo soutient le management de ses participations dans la réalisation de projets structurants. L’objectif : leur permettre de consolider ou de faire évoluer leur modèle en identifiant les défis, transformations et axes de développement possibles. En fonction de la nature de ses participations, sept leviers peuvent être actionnés :

- L’internationalisation, avec l’appui de ses bureaux étrangers.
- La croissance externe à travers des acquisitions ciblées (développement de nouveaux marchés, de nouveaux métiers).
- La croissance organique (investissements marketing, déploiement des circuits de distribution...) pour accélérer le développement commercial.
- L’innovation via notamment la transformation digitale et RSE.
- L’adaptation des organisations dans l’optique d’accroître leur efficacité opérationnelle.
- La transformation en profondeur des modèles économiques pour capter de nouveaux relais de croissance.
- La mise en place d’une gouvernance efficiente ■

3

# RESTITUER LA VALEUR CRÉÉE

**“La maîtrise du timing de cession nous permet d’accompagner nos entreprises dans la durée et de créer de la valeur durable. L’enjeu : offrir une performance attractive dans le temps.”**

8

cessions totales ou partielles

## 1,4 Md€<sup>(1)</sup>

de produits de cession et de dividendes perçus

### ► DES DÉCISIONS DE CESSION SUR LA BASE DE CRITÈRES EXIGEANTS

Les décisions de cession tiennent compte de plusieurs facteurs : l’atteinte des objectifs de transformation, la résistance du modèle des entreprises transformées sur le long terme, l’équilibre du portefeuille. Le choix est guidé par un arbitrage entre l’appréciation du potentiel de création de valeur restant par rapport au travail déjà réalisé et la performance réalisable à date, évaluée en termes de multiples ou de taux de rentabilité interne (TRI). Les objectifs de rentabilité des capitaux investis diffèrent selon les pôles et l’estimation du risque associé (supérieurs à 25 % pour Eurazeo Croissance, entre 15 et 20 % pour Eurazeo Capital et PME, plus de 20 % pour Eurazeo Brands et au-dessus de 10 % pour Eurazeo Patrimoine).

### ► PARTAGE DE LA VALEUR

La stratégie d’Eurazeo, en ligne avec sa vision de long terme, permet d’assurer un retour attractif et régulier aux actionnaires. Plus que le cours de l’action, le juste indicateur de sa performance est le TSR, *Total Shareholder Return*. Outre l’évolution de la valeur de l’entreprise en bourse, celui-ci prend également en compte les dividendes distribués. Au cours des cinq dernières années, le retour total aux actionnaires offert par l’action Eurazeo a largement surperformé celui du CAC 40, et même de l’indice de *Private Equity* européen. Une performance à laquelle la politique active de distribution et de rachat d’actions menée par Eurazeo au profit de ses actionnaires a contribué ■

<sup>(1)</sup> 1,1 Md€ pour la quote-part d’Eurazeo.

## **leviers d'accélération**

Construction d'un partenariat stratégique, nouvelles géographies, diversification des financements..., Eurazeo enrichit son modèle pour devenir une société globale, internationale et multi-stratégies.

①

## DEVENIR UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE SUR LE MARCHÉ TRANSATLANTIQUE



### Un partenariat majeur pour décupler la stratégie.

Sur le marché très concurrentiel du *Private Equity*, la taille et la diversité des stratégies d'investissement, l'expertise internationale et la qualité des réseaux d'affaires sont des critères essentiels pour attirer les investisseurs, avoir accès à un *sourcing* de qualité et atteindre les meilleures performances. C'est pourquoi Eurazeo a conclu le 29 novembre 2017 un partenariat stratégique avec Rhône, une société internationale de capital-investissement basée à Londres et New York avec plus de 5 milliards d'actifs sous gestion. Rhône figure parmi les sociétés les plus performantes de son secteur. Cette opération permet à Eurazeo de se rapprocher d'un partenaire très complémentaire en termes de couverture sectorielle et géographique, tout en partageant la même philosophie d'investissement. Elle vise à conforter son positionnement transatlantique et à enrichir son *deal flow*, par la mise en commun de leurs réseaux d'affaires. Le partenariat, qui prendra effet au premier semestre 2018, porte sur l'acquisition par Eurazeo d'une participation de 30 % au capital de Rhône pour 105 millions de dollars en numéraire et deux millions d'actions Eurazeo nouvellement émises. Cet accord sera matérialisé par la présence de trois représentants d'Eurazeo au *Management Board* de Rhône et d'un représentant de Rhône en tant que censeur au Conseil de Surveillance d'Eurazeo. Tout en étant étroitement coordonnées, les deux sociétés continueront à exercer leurs activités de manière indépendante ■

**“Ce partenariat va constituer une formidable opportunité d'étendre notre champ d'action et de consolider notre réseau d'investisseurs et de partenaires, pour devenir le modèle de référence pour les investissements transatlantiques.”**

**Virginie Morgon**

②

## ELARGIR LES ACTIVITÉS ET LE PÉRIMÈTRE D'INVESTISSEMENT



### Une présence sur la quasi-totalité des segments du *Private Equity*.

Eurazeo diversifie ses stratégies d'investissement pour capter le maximum d'opportunités, tout en réduisant ses risques. Ainsi Eurazeo a annoncé l'acquisition de 70 % du capital d'Idinvest, leader du capital-croissance, de la dette privée, des mandats et des fonds dédiés en France et en Europe. Idinvest gère près de 7 milliards d'euros d'actifs pour le compte de compagnies d'assurance, de grands institutionnels et de particuliers. Le montant des actifs sous gestion d'Eurazeo doublera, tout en élargissant son champ d'activité au capital-risque, à la dette et aux fonds de fonds. Eurazeo investira dans les fonds gérés par les équipes d'Idinvest, qui, de leur côté, conserveront leur autonomie de gestion. Après avoir orienté ses investissements vers des classes d'actifs attractives (la dette privée via l'entrée au capital de Capzantine, et la gestion d'actifs, en investissant dans la première plateforme européenne IM Square), a fondé en mai 2017 Eurazeo Brands, spécialisé dans le secteur des marques de consommation qui a opéré un premier investissement dans Nest Fragrances, un créateur de parfums *premium*.

**“Notre objectif est d'accompagner les marques dans toutes les dimensions de leur développement en capitalisant sur nos points forts : nos implantations géographiques, nos partenariats, nos expertises.”**

**Jill Granoff**

Ce déploiement sur ce segment de marché matérialise l'expertise acquise par Eurazeo au cours des dernières années dans ce domaine à travers, notamment, ses investissements dans des marques comme Moncler ou des sociétés comme Vestiaire Collective. Eurazeo entend mettre à profit son expérience, et son réseau international, pour saisir les opportunités croissantes qui, avec les nouveaux modes de consommation ■■■



et de commercialisation, émergent sur ce secteur. 600 à 800 millions de dollars pourraient être investis, sur les cinq prochaines années, dans des entreprises dotées d'un concept différencié, et positionnées de préférence sur des secteurs porteurs : beauté, mode, équipements de la maison, loisirs, bien-être et alimentation. Pilotée à partir du bureau new-yorkais, Eurazeo Brands investirait conjointement, pour les investissements supérieurs à 100 millions de dollars, avec les équipes d'Eurazeo Capital.

### **International : l'accélération.**

Avec 69% de son *deal flow* généré hors de France, Eurazeo est désormais une société internationale. À partir de son ancrage historique français et européen, elle a posé les bases de son développement sur deux continents, l'Asie et l'Amérique. En Chine et au Brésil, ses deux bureaux ont pour mission de faciliter l'accès des sociétés du groupe aux marchés locaux, par le biais notamment de partenariats. Depuis septembre 2016, Eurazeo est également très active aux États-Unis, le premier marché mondial du *Private Equity*, en concurrence directe avec les acteurs majeurs du secteur. Grâce à une équipe de haut niveau basée à New York, Eurazeo a choisi d'opérer en direct sur ce marché très dynamique. Ses cibles prioritaires sont les secteurs porteurs d'un potentiel de croissance, de transformation et d'internationalisation et dont elle a la maîtrise : biens de consommation, services aux entreprises, e-commerce, data.

À plus long terme, l'objectif d'Eurazeo est de capitaliser sur l'ensemble de ses positions géographiques pour appuyer l'expansion internationale de ses sociétés américaines comme européennes. Cette stratégie de conquête porte déjà ses fruits. Aux États-Unis, une centaine de cibles ont été identifiées et trois acquisitions réalisées : Trader Interactive, une plateforme intégrée de places de marché pour véhicules de loisirs, WorldStrides, un leader des voyages éducatifs qui, sous l'impulsion d'Eurazeo, va poursuivre sa croissance en Asie, et NEST Fragrances, un créateur de parfumerie fine et d'intérieur haut de gamme. La dynamique d'expansion est tout aussi forte en Europe, où Eurazeo a acquis

Iberchem, un producteur mondial d'arômes et de parfums, et en Asie, où ont été montées deux joint-ventures. De nombreuses entreprises du groupe ont par ailleurs cette année bénéficié de cette accélération internationale : ainsi, Neovia dans l'alimentation pour animaux domestiques en Chine, et Les Petits Chaperons Rouges dans un réseau de crèches en Grande-Bretagne. Des acquisitions très structurantes ont aussi permis à Elis (avec Berendsen), Fintrax (avec Planet Payment) et Novacap (avec PCAS) de se renforcer au plan mondial ■

**“L'internationalisation, et particulièrement la montée en puissance aux États-Unis, renforcée par le partenariat avec Rhône, offre à nos entreprises un accès privilégié aux marchés mondiaux. Elle marque un cap décisif, qui contribue au rééquilibrage de nos investissements tout en faisant progresser notre modèle par l'enrichissement de nos pratiques.”**

**Virginie Morgon**

③

## **RENFORCER LA DYNAMIQUE D'INVESTISSEMENT**



### **La gestion pour le compte de partenaires investisseurs, un puissant levier financier.**

En un an, 750 millions d'euros (500 millions d'euros pour Capital II en décembre 2016 et 250 millions d'euros pour PME III en juin 2017) ont été levés auprès d'investisseurs partenaires. Cette dynamique traduit l'ambition d'Eurazeo : déployer un modèle unique de complémentarité entre investissements en fonds propres et gestion pour le compte de partenaires investisseurs. Avec cette stratégie, Eurazeo accroît sa surface financière, en gardant ce qui fait la force de son modèle : son absence d'endettement, qui lui octroie indépendance et flexibilité. L'activité de levée de fonds est un levier pour saisir de nouvelles opportunités de taille plus importante et poursuivre le



développement des sociétés du portefeuille. Elle représente par ailleurs une source de revenus complémentaires récurrents et prévisibles. Enfin, elle contribue à enrichir son écosystème global, les investisseurs partenaires pouvant être des partenaires internationaux. L'annonce fin 2017 du partenariat avec Rhône et de l'acquisition d'Idinvest marque une nette accélération de cette activité. Elle signe une étape clé dans la croissance et le développement d'Eurazeo, en lui permettant d'élargir sa base d'investisseurs et en lui donnant des moyens supplémentaires pour réaliser des acquisitions stratégiques ■

**“Les levées de fonds renforcent notre capacité d'action en mettant des moyens importants à notre disposition. L'objectif est de poursuivre cette montée en puissance sur l'ensemble de nos stratégies d'investissement, avec l'ambition d'atteindre à moyen terme trois milliards d'euros d'actifs gérés pour compte de tiers.”**

**Frans Tieleman**

④

## S'AFFIRMER COMME UN PARTENAIRE INCONTOURNABLE DES ENTREPRISES, EN LES AIDANT À RELEVER LE DÉFI DE L'ANTICIPATION



Soumises à des mutations qui bouleversent des pans entiers d'économie, les entreprises doivent adapter sans cesse leur modèle. Grâce à ses compétences dans les domaines du digital et de la RSE, Eurazeo leur permet d'anticiper ces changements en les incitant à innover et à se transformer en profondeur.

### **La transformation digitale, un axe fort de différenciation.**

Eurazeo fait du digital un levier d'accélération majeur, pour elle en tant que société d'investissement, et pour les sociétés du groupe

à qui elle apporte ses savoir-faire et son réseau de partenaires. Elle est l'un des premiers investisseurs à s'appuyer sur un *Chief Digital Officer* et à s'être équipée d'un *“start-up studio”*, un incubateur qui aide ses participations à accélérer leurs plans de croissance digitale et met à leur disposition un écosystème de moyens et compétences. Eurazeo travaille aussi à capter le plein potentiel du digital dans ses processus d'investissement et dans son organisation en s'appuyant sur le *big data* et l'intelligence artificielle.

**“La révolution digitale est en marche chez Eurazeo. Cette stratégie aide nos participations à concevoir des modèles disruptifs et à se développer plus vite que leur marché.”**

**Sophie Flak**

### **La RSE, un moteur de création de valeur durable.**

Impératif d'adaptation au changement climatique, intégration des objectifs de développement durable des Nations Unies, influence croissante de la société civile et des ONG, réglementation et fiscalité croissantes... Dans un environnement toujours plus complexe, la RSE s'affirme comme un levier de performance, de création de valeur durable et de contribution au bien commun. Eurazeo aide les sociétés du groupe à progresser. Elle s'appuie à cet effet sur une équipe dédiée qui apporte son expertise pour identifier les enjeux les plus matériels, puis définir et soutenir le déploiement des plans de progrès. Cette dynamique d'amélioration continue s'est matérialisée dans les pratiques responsables des sociétés du groupe qui ont gagné en maturité comme l'illustre le reporting RSE annuel.

En 2017, Eurazeo a renforcé son engagement en rejoignant le Shift project, think tank dont la mission est d'éclairer et influencer le débat sur la transition énergétique en Europe afin de décarboner le continent à l'horizon 2050 et de réduire sa dépendance aux énergies fossiles ■



## Des engagements responsables

Eurazeo est convaincue que la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) est créatrice de valeur. Les quatre piliers de notre stratégie RSE 2020 reflètent notre ambition : placer notre activité et celle de nos participations sous le signe de la responsabilité.

# 1

**INVESTIR  
DE MANIÈRE  
RESPONSABLE**

---

La RSE est intégrée à toutes les étapes du cycle d'investissement

# 2

**INSTAURER  
UNE GOUVERNANCE  
EXEMPLAIRE**

---

Toutes les sociétés d'Eurazeo ont des organes de gouvernance exemplaires

# 3

**CRÉER  
DE LA VALEUR  
DURABLE**

---

Toutes les sociétés d'Eurazeo ont un plan de progrès RSE

# 4

**ÊTRE VECTEUR  
DE PROGRÈS  
SOCIÉTAL**

---

Toutes les sociétés améliorent leur empreinte sociétale

# LA RESPONSABILITÉ, SOCLE DU MODÈLE

**“Nous avons acquis une maturité dans notre approche et nos pratiques qui nous permet de faire progresser rapidement nos sociétés. L'enjeu : générer de la valeur durable tout en contribuant activement à la lutte contre la crise climatique et aux objectifs de développement durable des Nations Unies.”**

La responsabilité s'incarne à travers une politique RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) ambitieuse et exigeante. Celle-ci est, de longue date, la clé de voûte de la stratégie d'Eurazeo : elle prend corps à travers des instances de gouvernance exemplaires, une éthique stricte des affaires, une approche volontariste en matière de lutte contre la crise climatique et de respect de l'environnement, une attention constante portée à l'ensemble de ses parties prenantes.

## 17

due diligences RSE réalisés

## 22

sociétés ont réalisé un reporting extra-financier

### **Eurazeo, acteur pionnier.**

Eurazeo est l'une des sociétés les plus avancées du secteur, grâce à sa dynamique de progrès continu, qui l'incite à innover. Elle a cette année, par exemple, mesuré l'empreinte socio-économique étendue de sa branche d'investissement Eurazeo PME. Sa contribution active, *open source*, fait également progresser les pratiques de la profession. De nombreuses sociétés du capital-investissement adhère à l'initiative climat 2020, qu'elle a contribué à fonder il y a deux ans. En 2017, ses démarches proactives sont internationalement reconnues : Eurazeo a été distinguée par six agences de référence en matière de notation extra-financières au niveau mondial. Eurazeo a significativement progressé, passant en deux ans de la 77<sup>e</sup> à la 21<sup>e</sup> place dans le palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120 (source : Ethics & Boards).

### **Des outils novateurs.**

Eurazeo intègre la RSE sur tout le cycle d'investissement : grille d'analyse pour détecter les risques et opportunités en amont des acquisitions et réaliser des stress test carbone sur les modèles d'affaires ; boîte à outils conçue "sur mesure" pour faire progresser les participations ; *vendor due diligence* visant à valoriser les progrès au moment de la cession. Cette année, un important travail a été réalisé pour prendre en compte les 17 objectifs de développement durable définis par les Nations Unies : ils sont désormais intégrés dans les *due diligences* en amont et progressivement déployés dans le suivi des sociétés. Eurazeo accompagne également ses sociétés au travers des programmes d'accélération thématiques : renforcement des pratiques responsables sur la chaîne d'approvisionnement, réduction de l'empreinte CO<sub>2</sub>. Ainsi, 16 sociétés du groupe ont réalisé une mesure de leur empreinte carbone complète (incluant le scope 3), qui inclut dans son périmètre la mesure des émissions de gaz à effet de serre indirectes ■

1. **ADRIANNE SHAPIRA**  
Managing Director  
Eurazeo Brands

2. **FRANCESCO ORSI**  
Managing Director  
Eurazeo Capital

3. **ALINAD IMEGLIO**  
Principal - Eurazeo Capital

4. **NATHALIE TROLEZ- MAZURIER**  
Directeur juridique adjoint  
Droit boursier & Compliance

5. **ERWANN LE LIGNE**  
Managing Director  
Eurazeo PME

6. **EDDIE CHEN**  
Managing Director  
Head of Eurazeo China

7. **BERENGERE NICOLAZO  
DE BARMON**  
Directrice de la consolidation

8. **MAXIME DE BENTZMANN**  
Principal - Eurazeo Capital

9. **FREDERIC MAMAN**  
Managing Director  
Eurazeo Patrimoine

10. **SOPHIE FLAK**  
Directrice de la RSE et du digital

11. **EDOUARD GUIGOU**  
Managing Director  
Eurazeo Capital

12. **ELISABETH AUCLAIR**  
Directeur Financier adjoint Eurazeo  
Directeur Financier Eurazeo PME

13. **STEPHANE BOSTYN**  
Directeur des marchés et capitaux,  
des financements et de la trésorerie

14. **PAUL BRAIDA**  
Information System Director



Investir et s'investir, c'est notre marque de fabrique  
pour faire grandir nos sociétés et libérer tout leur potentiel.  
Nous travaillons main dans la main au quotidien,  
en mobilisant nos énergies, nos expertises et nos réseaux  
pour mener à bien chaque projet entrepreneurial.  
Un mode de relation qui porte ses fruits :  
partout, la transformation est à l'œuvre.



# INVESTISSEMENTS ET CESSIIONS, TOUJOURS UNE FORTE DYNAMIQUE

## 1 354<sup>(1)</sup> M€

(1 261 M€ pour la quote-part d'Eurazeo)  
investis en 2017 dans 9 nouvelles sociétés

### 1 044 M€ investis

(quote-part d'Eurazeo)

- Trader Interactive (États-Unis)
- Iberchem (Espagne)
- CPK (France)
- WorldStrides (Etats-Unis)

### 62 M€ investis

(quote-part d'Eurazeo)

- Smile
- InTech Medical

### 70 M\$ investis

(quote-part d'Eurazeo)

- NEST Fragrances (Etats-Unis)

### 17 M€ investis

(quote-part d'Eurazeo)

- Doctolib

### 79 M€ investis

(quote-part d'Eurazeo)

- Reden Solar

### Cession partielle Elis

## 162 M€

(quote-part d'Eurazeo)

2,3x l'investissement

### Cession partielle Europcar

## 179 M€

(quote-part d'Eurazeo)

1,7x l'investissement

### Cession partielle Moncler

## 187 M€

(quote-part d'Eurazeo)

6,7x l'investissement

### Cession Colisée

## 123 M€

(quote-part d'Eurazeo)

2,5x l'investissement

### Cession ANF Immobilier Hôtels et ANF Immobilier

## 235 M€

(quote-part d'Eurazeo)

2.3 x l'investissement

## 1 301<sup>(1)</sup> M€

(1 042 M€ pour la quote-part d'Eurazeo<sup>(2)</sup>)  
8 sociétés cédées partiellement ou en totalité

eurazeo  
capital

eurazeo  
pme

eurazeo  
Brands

eurazeo  
croissance

eurazeo  
patrimoine

Investissements 2017

Cessions

eurazeo  
capital

eurazeo  
pme

eurazeo  
patrimoine

(1) En tenant compte des fonds gérés pour compte de tiers

(2) Incluant les syndications d'Eurazeo Capital II et Eurazeo PME III ainsi que la cession de Fonroche

FAITS MARQUANTS

2017

**“L’opération avec Rhône, l’un des acteurs les plus performants du Private Equity, est un investissement et un vrai partenariat stratégique, créateur de valeur pour nos actionnaires, qui va conforter notre écosystème international et accélérer la croissance de nos entreprises.”**

**PATRICK SAYER**

Président du Directoire d'Eurazeo\*  
Jusqu'au 18 mars 2018



### Deux alliances stratégiques

En scellant deux partenariats majeurs, sources de nombreuses synergies, avec les sociétés Rhône et Idinvest, Eurazeo double sa taille et se renforce sur ses marchés-clés.

#### Rhône

### L’atout international

En novembre 2017, Eurazeo a conclu une alliance stratégique avec la société d’investissement anglo-saxonne Rhône, aux termes de laquelle Eurazeo détiendra environ 30 % du capital de la société de gestion. En retour, les associés de Rhône deviendront actionnaires d’Eurazeo. Créée en 1996, Rhône est établie à Londres et New York et gère plus de 5 milliards d’euros d’actifs, incluant la joint-venture créée avec WeWork, le numéro un mondial des espaces collaboratifs. Ses investissements, orientés principalement vers l’industrie, sont très complémentaires de ceux d’Eurazeo. Cette opération d’envergure, fruit d’une relation ancienne entre Eurazeo et Rhône et d’un ADN commun, permet de rapprocher deux partenaires performants, ayant un positionnement assez comparable axé sur le mid cap et une même approche entrepreneuriale de l’investissement. Les deux sociétés collaboreront dans la recherche d’opportunités d’investissement et chacune aura une représentation dans les instances de gouvernance de l’autre. Avec ce partenariat, Eurazeo va renforcer son assise internationale, en particulier aux États-Unis, enrichir sa dynamique de sourcing et accroître son volume d’investissement ■

#### Idinvest

### Eurazeo change de dimension

Eurazeo a annoncé l’acquisition de 70 % du capital d’Idinvest, actuellement détenue par la société d’investissement cotée en bourse IDI (l’Institut de Développement Industriel).

Aux termes de l’accord, l’IDI s’est engagé à vendre la totalité de sa participation à Eurazeo tandis que les dirigeants d’Idinvest conserveront temporairement environ 30 % du capital. Idinvest est le leader du capital-innovation et croissance, de la dette privée, des mandats et des fonds dédiés en France et en Europe.

La société gère près de 7 milliards d’euros d’actifs pour le compte de compagnies d’assurances et de grands institutionnels, ainsi que de particuliers. Créée en 1997 sous le nom d’AGF Private Equity, elle compte près de 90 collaborateurs dans ses bureaux à Paris, Francfort, Madrid, Shanghai et Dubaï. Présente sur quatre métiers complémentaires de ceux d’Eurazeo, le capital-innovation, la dette privée et les mandats et fonds, et capital croissance elle a notamment contribué aux grandes réussites de la tech européenne ces dernières années, à l’instar de Deezer, Criteo, Ouicar, Winamax et Vestiaire Collective. L’alliance des deux sociétés crée un groupe de 15 milliards d’actifs sous gestion, présent sur trois continents ■



## L'international tire la croissance

**Eurazeo Capital cible les entreprises de plus de 200 millions d'euros de valorisation, leaders sur leur marché, qu'elle soutient dans leurs transformations d'envergure. Grâce à son internationalisation croissante et à son implantation américaine, Eurazeo Capital accélère sa dynamique d'acquisitions et de transformation.**

**États-Unis, Europe : effet démultiplicateur et sélectivité accrue.** Premier marché du *Private Equity*, le marché nord-américain se caractérise par sa profondeur, son dynamisme et sa maturité. Eurazeo a choisi d'y investir des montants de 100 à 600 millions de dollars en fonds propres qui la positionnent grâce à son réseau international comme un partenaire de référence dans ce segment d'activité. Cette stratégie gagnante a déjà ouvert à Eurazeo Capital de nombreuses opportunités, matérialisées par deux investissements de choix dans des acteurs majeurs sur leur marché : Trader Interactive, une plateforme intégrée de places de marché pour véhicules de loisirs et WorldStrides, un leader des voyages éducatifs qui, sous l'impulsion d'Eurazeo, va poursuivre sa croissance en Asie et en Europe. Eurazeo Capital a également réalisé une acquisition stratégique en Europe, avec Iberchem, un producteur mondial de parfums et d'arômes dédié aux marchés émergents, appelé, lui aussi, à se déployer fortement par croissance organique et externe. Dans le même temps, Eurazeo Capital a procédé au rééquilibrage de

son portefeuille, en opérant, dans d'excellentes conditions, trois cessions partielles d'Elis, d'Europcar et de Moncler. Les multiples réalisés (respectivement de 2,3x, 1,7x et 6,7x) témoignent des avancées des transformations.

**Accompagner des opérations toujours plus complexes.** Eurazeo Capital a, avec l'appui de l'équipe *Corporate*, activé ses réseaux d'affaires et déployé ses savoir-faire pour accompagner ses participations dans des transformations structurantes. L'équipe d'investissement a permis la réalisation d'opérations de croissance externe de grande ampleur en réalisant trois offres publiques d'achat sur des sociétés cotées pour le compte d'Elis, de Novacap et de Fintrax. Elle a également fait jouer ses partenariats pour monter deux joint-ventures, en Corée du Sud pour Fintrax et en Chine pour Europcar. Enfin, elle a continué à mener à bien, par des investissements ciblés, le développement des sociétés de son portefeuille, et en particulier des deux *carve-out* constitués en 2016 : ainsi, elle a soutenu Sommet Education, groupe d'éducation suisse, dans la réorganisation de ses infrastructures et le renouvellement de ses programmes de formation, effectués sous l'impulsion de sa nouvelle équipe de management. Elle a, par ailleurs, finalisé l'investissement de CPK, société détenant plusieurs marques de confiserie et de chocolat emblématiques (Carambar, Poulain...), qui, après une année d'intense transformation, a atteint son objectif de devenir un groupe autonome. Son lancement officiel a eu lieu en mai 2017 ■

# 1 521 M€

Pour 4 investissements et 4 réinvestissements  
(quote-part Eurazeo 1 411 M€)

# 3

cessions partielles

MADewith

**Les Petits Chaperons  
Rouges**

**Asmodee**

**Desigual**

**Elis**

**Europcar**

**Fintrax**

**Iberchem**

**CPK**

**Moncler**

**Neovia**

**Novacap**

**Sommet Education**

**Trader Interactive**

**WorldStrides**



2017

FAITS MARQUANTS

**Avec 24 % de nos investissements non cotés aux États-Unis et 36 % en Europe<sup>(1)</sup>, nous sommes devenus un acteur transatlantique. Cette stratégie a vocation à accélérer notre potentiel et celui de nos participations.”**

**MARC FRAPPIER**  
Managing Partner  
Eurazeo Capital



## Iberchem

### La montée en puissance

Iberchem est un producteur espagnol de parfums et d'arômes d'envergure mondiale. Présent dans plus de 100 pays, riche d'une base de 3 400 clients, le Groupe a développé un modèle économique différenciant, en ciblant les marchés émergents, où les classes moyennes se développent, et les marques leaders locales, grâce à une proposition qualité/prix très attractive. Ce positionnement lui permet d'afficher une croissance supérieure au marché, de l'ordre de 18 % par an depuis 2012.

Une belle réussite qu'Eurazeo Capital a décidé de soutenir, en devenant actionnaire majoritaire à hauteur de 70 % du capital, pour un montant investi de 270 millions. **“Nous allons ouvrir un nouveau chapitre dans le développement d'Iberchem, qui s'appuiera sur deux axes, détaille Marc Frappier : la croissance organique, et la croissance externe, via des acquisitions bien choisies, pour étendre les géographies et les segments de produits.”**

De son côté, Ramon Fernandez Président Fondateur d'Iberchem a déclaré **“Eurazeo va nous accompagner sur le plan stratégique, en s'appuyant notamment sur ses bureaux chinois et brésilien.”** ■

11

sites de production dans le monde

126 M€

de chiffre d'affaires 2017

<sup>(1)</sup> hors de France



### Neovia

## Des positions stratégiques sur les marchés émergents

Avec 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires, 72 sites de production et 7 700 collaborateurs dans 28 pays, Neovia est un des leaders de la nutrition et santé animale. Sous l'impulsion d'Eurazeo Capital, grâce à ses bureaux à Shanghai et São Paulo, la société s'est fortement développée sur les marchés émergents, où la demande est très forte. Elle a ainsi pris une participation majoritaire dans Sanpo, devenant ainsi le 5e acteur du marché chinois du secteur. Elle s'est également renforcée en Amérique latine, avec l'acquisition au Mexique d'Apligén, une société spécialisée dans les *premix* et produits de spécialités qui lui permettent de monter en qualité. Déjà très active au Brésil, elle a par ailleurs acquis, via sa filiale Upscience, Labtec, un laboratoire de dernière génération destiné à répondre aux enjeux croissants de sécurité et de traçabilité alimentaire ■

# 1 683 M€

de chiffre d'affaires réalisé en 2017.

### WorldStrides

## De l'Amérique à l'Asie en passant par l'Europe

**E**urazeo Capital a investi 469 millions de dollars dans WorldStrides, un leader des voyages éducatifs au service des enseignants, élèves et étudiants de tous âges, solidement implanté aux États-Unis depuis 1967. Fort des coopérations établies avec plus de 7 000 établissements scolaires et 800 universités, le groupe accompagne près de 400 000 élèves chaque année. **“WorldStrides est à la croisée des chemins entre l'éducation et le tourisme, deux environnements que maîtrise bien Eurazeo. Notre ambition est d'accélérer le développement de WorldStrides**

**à l'échelle mondiale tout en élargissement l'offre de voyages à destination des étudiants. Nous permettrons aussi d'accélérer la croissance de la société, notamment par la diversification de ses programmes éducatifs et des investissements marketing”**, détaille Marc Frappier, *Managing Partner*, Eurazeo Capital. Atout de l'acquisition : elle a été réalisée en partenariat avec Primavera Capital Group, une société d'investissement chinoise. Cette alliance va permettre d'accélérer la croissance de WorldStrides à l'échelle mondiale, en Europe et en Asie, tout en élargissement l'offre à destination des étudiants ■





## Asmodee L'aventure continue

Acquisée en 2014, Asmodee, l'un des principaux acteurs mondiaux du jeu de société, poursuit son impressionnante trajectoire de croissance. Très innovante, la société a, avec le soutien d'Eurazeo Capital et de l'équipe Corporate, actionné tous les leviers de transformation au service de son ambition : devenir un leader mondial. La recette de son succès ? Une approche marketing inédite, conjuguée à un catalogue de jeux constamment enrichi et un souci de développer du contenu original en propre. La société a aussi fortement misé sur le digital, mettant en ligne en 2017 une vingtaine de ses jeux phares. Enfin elle a opéré de multiples acquisitions, 12 depuis 2014, qui ont consolidé ses positions et lui ont ouvert les portes de l'Amérique du Nord, un marché clé sur lequel elle réalise aujourd'hui un tiers de ses ventes. Début 2017, Asmodee s'est également renforcée en Europe, via les rachats successifs d'Heidelberger Spielverlag, d'Edge Entertainment et de Millenium, des éditeurs et distributeurs de jeux de société en Allemagne, en France et en Espagne ■

+de 20

jeux phares mis en ligne en 2017.

+de 12

acquisitions réalisées depuis 2014.

## MADO in CHINA

### Cap sur l'Asie

Le bureau de Shanghai est notamment à l'origine de deux alliances stratégiques. Début 2017, Premier Tax Free, la filiale de Fintrax spécialisée dans la détaxe, a conclu avec Ctrip, la première agence de voyage en ligne chinoise, un partenariat mondial exclusif. Objectif : offrir aux 300 millions de clients de l'agence toute une palette de services de détaxe accessible via le mobile. De son côté, Asmodee a signé, au premier semestre 2018, un partenariat avec Kingnet, acteur digital de premier plan, pour l'adaptation et le développement de jeux détenus par le Groupe, qui va accélérer sa croissance en Asie ■

**“Ce partenariat va fortement contribuer à améliorer l'expérience d'achat des touristes chinois à l'étranger”**

souligne  
**PATRICK WALDRON**  
CEO of Fintrax



Novacap, Elis, Europcar...

### Opérations build up

Eurazeo Capital a accompagné avec succès ses participations dans des opérations de croissance externes structurantes sur le plan humain et financier. Elle a réinvesti 272 millions d'euros chez Novacap, Elis, Europcar et Fintrax afin de permettre à ses sociétés de créer des partenariats créateurs de valeur et d'asseoir leur position sur des marchés clés. Ainsi, Novacap a acquis PCAS, pour former l'un des leaders mondiaux de la synthèse pharmaceutique et de la chimie fine de spécialité. Elis a acquis Lavebras, et Indusal pour renforcer ses positions en Amérique latine et en Espagne. Avec l'acquisition de Goldcar, Europcar s'affirme sur le marché de la location de véhicules *low-cost*, en plein essor. Enfin, Fintrax, spécialisé dans les services de paiement, étend son empreinte géographique tout en élargissant son expertise, suite au rachat de la société américaine Planet Payment, un acteur majeur de services de traitement multidevise et paiements internationaux. Par ailleurs, Elis a réalisé une OPA amicale sur Berendsen, qui donne naissance à un leader pan-européen de la location-entretien d'articles textiles et d'hygiène ■

# NOS PARTICIPATIONS



Le Groupe Grandir est l'un des principaux groupes européens d'éveil et d'éducation. Ses 5 000 salariés accueillent plus de 20 000 enfants et leurs parents chaque semaine dans leurs 400 crèches et écoles maternelles, en France, Allemagne et Angleterre.

Le Groupe Grandir opère en France sous la marque Les Petits Chaperons Rouges depuis les années 2000.

Plus de la moitié des 100 premiers employeurs en France, et des centaines de PME, ont choisi ses solutions d'accompagnement de la famille en entreprise. Cet engagement sans faille en faveur de la qualité se mesure concrètement par le fait que le Groupe Grandir est le seul acteur du secteur à être certifié par SGS Qualicert pour l'excellence du service rendu aux familles.

De même, ces convictions les ont poussé à lancer l'Académie Grandir afin de toujours mieux former ses collaborateurs aux métiers de demain; et à créer le Fonds de Solidarité pour l'Enfance pour soutenir et accompagner les familles les plus fragiles.

Aujourd'hui comme demain, les entreprises les plus performantes et les plus attractives sont celles qui mettent la famille au cœur !

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2016</b>	<b>30,5 %</b>	<b>192 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>40,8 %</b>	



Le groupe Asmodee est un leader international de l'édition et de la distribution de jeux de société opérant à travers ses filiales en Europe, aux États-Unis et en Chine. Catane, Les Aventuriers du Rail, Splendor, Dobble / Spot It!, Rory's Story Cubes, Star Wars : X-Wing, Pandemic, Dead of Winter, 7 Wonders, Dixit, Takenoko, Abyss, Timeline, Jungle Speed, les Loups Garous de Thiercelieux font partie des jeux les plus connus du portefeuille d'Asmodee en tant qu'éditeur ou distributeur de partenaires éditeurs. Asmodee distribue aussi dans certains pays en Europe des cartes à collectionner comme Pokémon ou Magic.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2014</b>	<b>59,8 %</b>	<b>442 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>79,7 %</b>	

## Dezigual®

Dezigual est une entreprise de mode internationale créée à Barcelone en 1984, qui se caractérise par une vision de la mode et de la vie pleine de personnalité, fondée sur la mise en scène de valeurs positives comme la créativité, l'hédonisme et la célébration de la différence, qu'elle traduit par un style unique, optimiste et coloré. L'entreprise emploie aujourd'hui plus de 4 500 salariés. Elle est présente dans environ 100 pays à travers 13 canaux de vente et plus de 500 magasins détenus en propre ou franchisés, plus de 5 000 magasins multi-marques, 2 100 corners en grand magasin, ainsi que 21 sites marchands sous sa propre marque dans le monde.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2014</b>	<b>7,4 %</b>	<b>761 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>10,0 %</b>	



Europcar est le leader de la location de véhicules en Europe et l'un des principaux acteurs du secteur de la mobilité. La mission du groupe est d'apporter une alternative attrayante à la possession de voiture en proposant une large palette de solutions de mobilité : location de voitures, location de camions et de fourgonnettes, service de chauffeur, car-sharing ou location de voitures entre particuliers. La satisfaction des clients est au cœur de la mission du groupe et de l'ensemble de ses collaborateurs et cet engagement vient nourrir le développement permanent de nouveaux services.

Le groupe opère à travers différentes marques pour répondre aux besoins spécifiques de chaque client : Europcar® - le leader Européen de la location de véhicules, Goldcar® - la plus importante société de location de véhicules low-cost en Europe, InterRent® - marque « value for money » à destination des clients loisirs et Ubeeqo® - une société européenne spécialisée dans la gestion de flotte et des solutions de mobilités à destination des entreprises et du grand public. Le groupe propose ses différentes solutions de mobilité dans le monde à travers un vaste réseau dans 130 pays et territoires (incluant 16 filiales en propre en Europe et 2 en Australie et Nouvelle-Zélande, des franchisés et des partenaires).

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2006</b>	<b>30,6 %</b>	<b>2 412 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>34,9 %</b>	



Elis est le leader des services de location-entretien de linge plat, de vêtements de travail et d'équipements d'hygiène et de bien-être. Le modèle économique d'Elis consiste à proposer des articles à la location plutôt que de vendre des articles matériels. Il favorise ainsi la maîtrise des coûts, avec un contrôle qualité garanti et une démarche environnementale active. Ce modèle circulaire est le gage d'un savoir-faire industriel mis au service de ses clients afin qu'ils puissent se recentrer sur leur cœur de métier. Le groupe est présent en Europe et en Amérique du Sud. Il participe activement à la pérennité des emplois de proximité et fournit des prestations multiservices à plus de 240 000 clients de toutes tailles, dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration, la santé, l'industrie, les commerces et les entreprises de propreté.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2007</b>	<b>5,7 %</b>	<b>2 215 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>6,3 %</b>	



Fondée en Irlande en 1985, Fintrax est la maison mère de Premier Tax Free, le numéro deux mondial des services de détaxe, qui permet aux touristes éligibles de récupérer la TVA sur leurs achats à l'étranger. La société est également présente sur le marché de la conversion automatique de devises (Dynamic Currency Conversion), permettant aux voyageurs internationaux de payer achats et services dans leur propre devise. Suite à l'acquisition de Planet Payment fin 2017, le groupe opère dans 55 pays, sert 14 000 détaillants, génère un volume de près de 6 milliards d'euros d'achats par an éligibles à la détaxe et traite plus de 15 milliards d'euros de services dans l'industrie des paiements.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2015</b>	<b>69,1 %</b>	<b>268 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>92,1 %</b>	

<sup>(1)</sup> % du capital géré par Eurazeo incluant la gestion pour compte de tiers



Fondée en 1985, en Espagne, Iberchem est un producteur mondial de parfums et d'arômes pour des marques locales et régionales dans les marchés émergents. Iberchem répond aux besoins du secteur des produits de beauté et d'entretien à travers sa division parfums et au secteur des produits alimentaires et des boissons à travers sa division arômes, Scentium. Présente dans plus de 120 pays avec 550 employés, la société a développé un modèle opérationnel unique et particulièrement flexible s'appuyant sur de solides équipes commerciales locales et sur 11 sites de production à travers le monde. Iberchem présente une base de clientèle très diversifiée, dont un grand nombre de marques de grande consommation de premier plan, principalement locales et régionales.

Date de l'investissement	% détention % sous gestion <sup>(1)</sup>	Chiffre d'affaires 2017
<b>2017</b>	<b>71,7 %</b>	<b>126 M€</b>



Moncler est une marque mondiale de luxe d'origine française, maintenant basée en Italie, qui conçoit, fabrique et distribue des vêtements et accessoires. Au fil des ans et en collaboration avec des experts de la montagne, Moncler a su allier style et recherche technologique. Les collections de vêtements Moncler combinent les exigences rigoureuses de la nature avec celles de la vie en ville. Moncler fabrique et distribue directement les vêtements et accessoires dans ses propres boutiques ainsi que dans les Grands Magasins et les points de vente multimarques internationaux les plus sélectifs.

Date de l'investissement	% détention % sous gestion <sup>(1)</sup>	Chiffre d'affaires 2017
<b>2011</b>	<b>4,8 %</b>	<b>1 194 M€</b>
	<b>5,3 %</b>	



Le groupe CPK, futur champion français de la confiserie et du chocolat, a été créé à partir du regroupement d'un portefeuille de marques emblématiques européennes, incluant notamment Carambar, Poulain, Krema, La Pie Qui Chante ou encore Terry's, ainsi que de licences pour les Pastilles Vichy, les Rochers Suchard et les bubble-gums Malabar. Depuis son lancement, le 2 mai 2017, CPK a accompli avec succès sa transition pour devenir un groupe autonome, et place l'innovation et le soutien marketing au cœur de sa stratégie opérationnelle afin de soutenir la redynamisation de ce portefeuille héritage. Le nouveau groupe et sa filiale opérationnelle détenue à 100%, Carambar & Co, compte près de 1 000 collaborateurs et cinq sites de production en France.

Date de l'investissement	% détention % sous gestion <sup>(1)</sup>	Chiffre d'affaires 2017
<b>2017</b>	<b>68,3 %</b>	<b>248 M€</b>
	<b>91,1 %</b>	



La société Neovia réalise un chiffre d'affaires de 1,7 milliard d'euros et intervient dans 7 métiers : aliments complets, aquaculture, petcare, Prémix / Firmes-services, additifs & ingrédients, santé animale et laboratoires d'analyses. Elle compte 8 300 collaborateurs dans 28 pays, dispose de 75 sites de production et s'appuie sur 11 centres de recherche. Neovia propose une approche résolument innovante, globale et différenciée de ses métiers. Cette approche permet à la société de poursuivre son objectif de croissance durable et de remplir trois missions majeures : proposer des solutions et services à forte valeur ajoutée aux acteurs de la nutrition et santé animale, garantir la qualité et la traçabilité des aliments et combiner innovation et usage raisonné des ressources.

Date de l'investissement	% détention % sous gestion <sup>(1)</sup>	Chiffre d'affaires 2017
<b>2015</b>	<b>13,0 %</b>	<b>1 683 M€</b>
	<b>17,3 %</b>	



Acteur international dans le domaine de la synthèse pharmaceutique et de la chimie de spécialité, Novacap propose une gamme étendue de produits et bénéficie de positions de leader sur les marchés de la pharmacie et de la santé, la cosmétique et les parfums, l'alimentation humaine et la nutrition animale, la détergence et l'environnement. Novacap se distingue non seulement par un niveau élevé de qualité de ses produits, mais aussi par sa culture de l'excellence qui vise à offrir à ses clients le meilleur niveau de service. Novacap opère aujourd'hui 27 sites industriels et centres R&D en Europe, en Asie et en Amérique.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2016</b>	<b>46,7 %</b>	<b>896 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>62,0 %</b>	



Trader Interactive est le leader des marketplaces online et fournisseur de solutions logicielles pour les professionnels des secteurs des véhicules commerciaux et de loisirs. La mise en relation des acheteurs et des vendeurs demeure le cœur de son activité. Trader Interactive propose des solutions innovantes pour favoriser de nouvelles opportunités commerciales, stimuler les ventes et optimiser le profit de ses clients. Ses marques génèrent plus de 7 millions de visiteurs uniques par mois. Trader regroupe 10 activités et environ 300 collaborateurs.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2017</b>	<b>50 %</b>	<b>90 M\$</b>



**SOMMET  
EDUCATION**

Connu pour l'excellence de sa formation des dirigeants hôteliers de demain, Sommet Education regroupe un ensemble d'institutions unies par une croyance fondamentale en l'importance de la rigueur académique, de l'apprentissage basé sur la mise en pratique et d'une perspective multiculturelle dynamique. Sommet Education est au service d'étudiants venant de plus de 100 pays différents, les préparant à être immédiatement autonomes dans leur métier - où que ce soit dans le monde - en leur offrant des expériences éducatives exceptionnelles et des débouchés professionnels uniques.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2016</b>	<b>74,9 %</b>	<b>155 MCHF</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>99,9 %</b>	



WorldStrides est un leader des voyages éducatifs au service des enseignants, élèves et étudiants de tous âges. La société est solidement implantée aux États-Unis depuis 1967. WorldStrides propose à près de 400 000 élèves par an une expérience éducative dans les domaines académique, professionnel, artistique et sportif. Le catalogue complet de programmes de l'organisation est établi dans un souci d'adaptation aux apprenants depuis l'école élémentaire jusqu'au doctorat, et comprend des spécialisations telles que l'histoire, les sciences, les arts du spectacle, le sport et les voyages d'études à l'étranger.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2017</b>	<b>79,9 %</b>	<b>589 M\$</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>88,7 %</b>	

<sup>(1)</sup> % du capital géré par Eurazeo incluant la gestion pour compte de tiers



## L'accélération

**Eurazeo PME poursuit sa trajectoire de croissance, conformément à sa stratégie. Elle investit et accompagne dans leur transformation des PME françaises en entreprises Internationales, leaders sur leur marché, dont la valeur est comprise entre 50 et 200 millions d'euros.**

**Des moyens supplémentaires avec Eurazeo PME III.** Dans un environnement de marché dynamique et très profond, Eurazeo PME renforce sa capacité d'investissement, avec la levée d'un troisième fonds d'un montant de 658 millions d'euros, dont 250 millions auprès d'investisseurs institutionnels (en hausse de 65 %, par rapport au fonds précédent, Eurazeo PME II). Ce succès reflète la solidité et la pertinence du modèle d'Eurazeo PME tout en ouvrant de nouvelles perspectives de développement aux sociétés du portefeuille.

**Une rotation d'actifs soutenue.** Eurazeo PME a poursuivi sa croissance en réalisant deux investissements dans des domaines stratégiques : la chirurgie de pointe et les services numériques. La cession en parallèle du groupe Colisée au fonds d'investissement IK Investment Partners signe l'aboutissement du remarquable travail de

transformation opérée avec l'équipe managériale de la société. Elle a permis de réaliser un multiple de 2,5 fois l'investissement initial et un taux de retour sur investissement de 35 %.

### Un portefeuille en forte transformation.

Les sociétés du groupe ont continué à se renforcer et à croître, sous l'effet essentiellement de trois leviers : l'internationalisation, la transformation digitale et les opérations de croissance externe. Sur ce point, l'accélération est tangible. 11 *build ups* ont été réalisés en 2017, en France mais aussi en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas. Ces derniers confirment la capacité d'Eurazeo PME à accompagner les entreprises à l'international. Plusieurs sociétés ont bénéficié de ce double moteur de transformation : Redspheer (anciennement Flash Europe), leader européen du premium *freight*, a vu sa croissance bondir de 30% par an grâce à des opérations de croissance externe, notamment en Allemagne, et au déploiement d'une plateforme digitale innovante, qui a révolutionné son modèle de *pricing*. La croissance externe se révèle innovante en 2017 en se rapprochant du *corporate venture* avec des prises de participation pour Orolia dans des *start-ups* en France et aux États-Unis (Quasar DB et Satelles) ou encore l'acquisition à 100% des sociétés Upela pour Redspheer ou Envie de Fraise pour MK Direct (marques Française Saget et Linvosges) ■

# 18

entreprises ont fait l'objet d'un examen approfondi

# 2

investissements réalisés en 2017

# 100 M€

(62 M€ en quote-part Eurazeo) investis dans Smile et In'Tech Medical

MADewith

AssurCopro

Dessange International

Redspheer  
(Ancien Flash Europe)

In'Tech Medical

Léon de Bruxelles

MK Direct

Orolia

Smile

Péters Surgical

Vignal Lighting Group



# 2017

FAITS MARQUANTS

**“Depuis notre création, en 2006, nous avons réalisé 18 opérations d’investissement et orchestré plus de 40 opérations de croissance externe dont la moitié en dehors de France. Cette vitalité témoigne du bien-fondé de notre approche : nous transformons des PME françaises en multinationales de poche en nous engageant aux côtés d’entrepreneurs de talent à qui nous apportons du temps, du capital, des savoir-faire et des réseaux à l’international”**

**OLIVIER MILLET,**  
Président du Directoire  
d’Eurazeo PME

## Groupe Colisée Une belle aventure

En juin 2017, Eurazeo PME a cédé, pour un montant de 236 millions d’euros, sa participation dans Colisée au fonds d’investissement IK Investment Partners, réalisant un multiple de 2,5 fois son investissement. 4<sup>ème</sup> opérateur d’établissements d’hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) et de cliniques de soins de suite et de réadaptation, le groupe a engagé, avec le soutien d’Eurazeo PME, une transformation en profondeur.

En cinq ans, sa rentabilité s’est améliorée, son nombre d’établissements en France a doublé, ses frontières ont été élargies, avec des implantations en Italie et en Chine, et un périmètre étendu, via l’acquisition d’un réseau d’agences de services à la personne âgée à domicile. Résultat : le chiffre d’affaires de Colisée a doublé pour atteindre 390 millions d’euros. **“L’accompagnement d’Eurazeo PME a largement contribué à la réussite de Colisée lors des dernières années”,** indique Christine Jeandel, sa Présidente. **“Pour doubler, voire tripler de taille, il faut du temps et des moyens financiers. C’est ce que nous avons apporté à Colisée”** commente Emmanuel Laillier membre du Directoire d’Eurazeo PME ■



## RSE

### Un engagement reconnu

Acteur pionnier, Eurazeo PME déploie depuis 2008 une démarche RSE proactive qui se traduit par des outils et des diagnostics réalisés sur les sociétés du groupe afin de les faire progresser. En 2015, Eurazeo PME est la première société du capital-investissement à avoir publié un rapport intégré, destiné à offrir une vision complète de ses performances financières et extra-financières ainsi que celles de ses sociétés. Une approche dont la transparence a été saluée cette année : Eurazeo PME fait partie des trois sociétés nominées, dans la catégorie PME/ETI, aux *Integrated Thinkings Awards*. Ce grand prix européen annuel, organisé pour la première fois en 2017, récompense les entreprises les plus avancées dans l’intégration de la RSE à leur métier, missions et axes stratégiques. Toujours en 2017, Eurazeo PME est le premier acteur du Capital Investissement à établir une *Vendor Due Diligence* dans le cadre de sa levée de fonds, rapport innovant expliquant en détail sa stratégie ESG et ses pratiques, et ce à destination des investisseurs institutionnels

■

Smile / In'Tech Medical

## Deux acquisitions stratégiques

Eurazeo PME a pris une participation majoritaire dans deux ETI en forte croissance. Ces acquisitions sont les premiers investissements opérés dans le cadre du fonds Eurazeo PME III.



FAITS MARQUANTS



100%

d'augmentation des ventes chaque année

**SMILE** est le leader français de l'intégration et de l'infogérance de solutions *open source*, présent dans 9 pays. Créé il y a 25 ans, le groupe, positionné sur le marché très porteur de l'*open source* et de la digitalisation des entreprises, voit ses ventes augmenter de 10 % chaque année. Son ambition est de devenir un nouveau champion européen de l'IT et de tripler son chiffre d'affaires. Eurazeo PME l'accompagnera dans sa croissance organique et son développement externe, notamment à l'international ■

**IN'TECH MEDICAL** est le n° 1 mondial de la fabrication d'instruments chirurgicaux orthopédiques : la société compte 500 collaborateurs et dispose de deux sites de production en France, enregistré depuis 10 ans une croissance annuelle d'environ 9 %, dont les deux tiers à l'international. Une dynamique qu'Eurazeo PME va contribuer à accélérer ■

90%

de croissance annuelle

2/3

du chiffre d'affaires aux États-Unis

# NOS PARTICIPATIONS



Avec près de 1 600 salons dans plus de 47 pays, le Groupe capitalise sur son image et l'expertise de la marque Dessange International, et appuie sa croissance, soutenue par Eurazeo PME, sur son réseau de salons haut de gamme Camille Albane et sur le réseau n°1 du «family segment» aux États-Unis, Fantastic Sams.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2008</b>	<b>65 %</b>	<b>99 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>76 %</b>	



In'Tech Medical conçoit et fabrique des instruments chirurgicaux orthopédiques de haute précision. Ces instruments sont utilisés pour la chirurgie du genou, de la hanche, de l'épaule ou encore de la colonne vertébrale, marché sur lequel le groupe est le N°1 mondial. La société compte plus de 500 collaborateurs, dispose de 4 sites de productions en France et produit également aux États-Unis et en Malaisie. L'internationalisation est forte avec près de deux tiers des ventes réalisées aux États-Unis.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2017</b>	<b>34 %</b>	<b>61 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>55 %</b>	



AssurCopro est un courtier en assurance de copropriété à Paris, Cannes et Nice, acteur historique et précurseur de l'ultra-spécialisation autour de la propriété de l'immeuble. AssurCopro dispose ainsi de relations historiques avec les compagnies d'Assurance et les syndicats locaux. Dotée de 3 pôles régionaux, la société dispose d'une qualité de service reconnue notamment grâce à sa proximité avec ses clients et sa forte réactivité.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2016</b>	<b>33 %</b>	<b>27 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>47 %</b>	



**redspher**

Redspher (anciennement Flash Europe) est le leader européen du *premium freight*, transport urgent et sensible à destination de grand comptes industriels mais également des PME et du e-commerce grâce à sa plateforme digitale. Redspher dispose ainsi de fortes relations historiques avec le Top 500 industriels européens, réalisant plus de 500 000 transports par an en s'appuyant notamment sur une flotte de plus de 6 000 chauffeurs à travers l'Europe.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2015</b>	<b>30 %</b>	<b>246 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>43 %</b>	

<sup>(1)</sup> % du capital géré par Eurazeo incluant la gestion pour compte de tiers



L'ambassadeur des moules-frites et spécialiste de la brasserie belge est la marque de restauration à thème préférée des Français. L'enseigne mise sur l'ambiance chaleureuse de ses 81 établissements qui accueillent chaque jour 15 000 clients et sur l'authenticité de la carte et des recettes.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2008</b>	<b>51 %</b>	<b>120 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>60 %</b>	



Orolia est un leader mondial dans la fiabilisation des signaux de type GPS, permettant le bon fonctionnement des applications de positionnement, de navigation, d'horodatage et de synchronisation les plus critiques. Il met ces technologies à disposition de clients publics ou privés dont les systèmes et infrastructures exigeant les plus hauts niveaux de précision, de qualité et de disponibilité. Depuis sa création en 2006, et à travers 10 acquisitions, la société a d'ores et déjà renforcé sa présence à l'international (implantations aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Suisse...).

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2016</b>	<b>36 %</b>	<b>101 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>52 %</b>	



Avec une présence dans 9 pays, Smile est le leader européen du numérique ouvert, expert du digital et de l'open source (conseil, intégration et infogérance). Près de 1 200 collaborateurs contribuent à plusieurs centaines de projets digitaux stratégiques pour les plus grands comptes français et européens sur la base de solutions et concepts les plus innovants. Smile accompagne ses clients à chaque étape de leur transformation digitale et dispose d'une ligne complète de services intégrés.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2017</b>	<b>41 %</b>	<b>83 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>66 %</b>	



Péters Surgical conçoit, fabrique et commercialise des dispositifs médicaux à usage unique pour les blocs opératoires. Outre les sutures chirurgicales, ses principales gammes de produits sont les renforts de paroi, la colle chirurgicale et les clips hémostatiques. 4 000 références sont commercialisées et distribuées dans plus de 90 pays. Avec l'acquisition de Vectec, fabricant français de dispositifs médicaux à usage unique destinés à la coelioscopie, Péters Surgical renforce son positionnement de spécialiste du bloc opératoire, avec une gamme de produits élargie (notamment des trocars, des ciseaux, des pinces endoscopiques) destinée à la chirurgie coelioscopique dans le domaine de la gynécologie, de l'urologie et de la chirurgie viscérale.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2013</b>	<b>61 %</b>	<b>64 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>87 %</b>	



Leader européen de l'éclairage pour véhicules industriels et commerciaux, Vignal Lighting Group est issu du rapprochement de Vignal Systems, leader européen des feux de signalisation pour véhicules industriels et commerciaux, et d'ABL Lights, N°2 en Europe et aux États-Unis des feux de travail pour véhicules off road, disposant d'implantations en France, USA et Chine.

Le rapprochement de ces leaders a permis d'accélérer la croissance à l'international grâce à de fortes synergies commerciales ainsi qu'à l'amorçage du virage technologique de la LED qui constitue un vecteur de croissance majeur des prochaines années.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2014</b>	<b>54 %</b>	<b>107 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>77 %</b>	



Fondées respectivement en 1923 et 1982, Linvosges et Françoise Saget sont deux marques expertes en linge de maison, chacune dotée d'une forte identité alliant qualité et créativité. Linvosges dispose de son propre atelier de confection à Gérardmer (Vosges) où des articles sont confectionnés sur-mesure par un personnel d'artisans hautement qualifiés. 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.

En octobre 2017, Envie de Fraise, (marque 100% web mode, prêt à porter jeune et futures mamans) rejoint le groupe. Ce rapprochement permettra la création d'un pôle d'activité dédié aux digital mums qui a pour ambition d'être leader en Europe dans l'univers de la femme.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2016</b>	<b>38 %</b>	<b>202 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>55 %</b>	



Linvosges



<sup>(1)</sup> % du capital géré par Eurazeo incluant la gestion pour compte de tiers

## Une dynamique en marche

**Eurazeo Croissance accompagne, en tant qu'actionnaire minoritaire, des acteurs technologiques à fort potentiel et au modèle innovant. Sur ce marché concurrentiel, Eurazeo Croissance engrange les fruits de sa stratégie très sélective.**

**Le pôle se différencie par sa capacité à investir des montants significatifs (par tranches successives de 15 à 20 millions d'euros), ses réseaux internationaux et son savoir-faire lié à la connaissance des grands groupes.**

**Un rythme de progression soutenu.** Eurazeo Croissance possède un portefeuille diversifié, composé, en particulier, de quatre sociétés digitales de premier rang : Farfetch, une place de marché dédiée aux marques de luxe, Vestiaire Collective, une plateforme de vente de produits de luxe d'occasion, PeopleDoc, un éditeur pionnier de logiciels pour solutions RH dématérialisées et Younited Credit, une plateforme spécialisée dans les crédits à la consommation. Toutes enregistrent, en ligne avec leur plan de développement, une croissance soutenue, résultat de transformations d'ampleur. De nouvelles levées de fonds réalisées en 2017 pour certaines d'entre elles vont leur permettre d'accélérer.

### **Un changement significatif d'échelle.**

Ces sociétés ont franchi un cap en termes de développement à l'international : Farfetch, en nouant un partenariat avec l'un des leaders de l'e-commerce du luxe chinois, PeopleDoc aux États-Unis grâce à des recrutements clés, Vestiaire Collective en ouvrant un bureau à Hong-Kong et Younited Credit en s'ancrant en Espagne, après l'Italie où l'entreprise a dépassé ses objectifs. Le second moteur de la croissance des sociétés a été l'innovation, levier clé de l'amélioration de l'expérience client. Ainsi, Farfetch a imaginé le premier "magasin du futur connecté", qui offre le meilleur du magasin physique et des services digitaux, Younited Credit mise sur le service avec une réponse accélérée à ses clients, Vestiaire Collective et PeopleDoc s'attellent au déploiement d'outils collaboratifs qui verront le jour en 2018.

### **Un investissement stratégique en 2017.**

Eurazeo Croissance est depuis 2017 investisseur minoritaire dans Doctolib, le premier site de prise de rendez-vous médicaux en Europe. L'objectif est de poursuivre le développement sélectif du portefeuille à l'international ■

# 7

entreprises en portefeuille

# 30 M€

investis

MADewith

Younited Credit

Farfetch

IES Synergy

I-Pulse

Doctolib

PeopleDoc

Vestiaire Collective

ContentSquare

2017

FAITS MARQUANTS

**“Nous ciblons les entreprises capables d’innover en continu en intégrant les dernières technologies destinées à améliorer l’expérience de leurs clients. Les très bonnes performances de nos entreprises confortent nos orientations stratégiques.”**

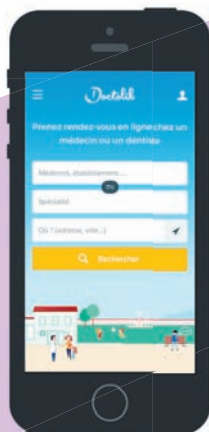
**YANN DU RUSQUEC**  
Managing Director  
Eurazeo Croissance

### Doctolib

## Un leader des services de e-santé

En novembre 2017, Eurazeo Croissance a investi dans le marché stratégique de la santé en ligne, en prenant une participation minoritaire, aux côtés de Bpifrance, dans Doctolib, le n° 1 du secteur. Ce spécialiste de la prise de rendez-vous médicaux en ligne et des services internet aux professionnels de santé, implanté en France et en Allemagne, équipe 40 000 professionnels de la santé et reçoit 15 millions de visiteurs uniques chaque mois. Il va s'appuyer sur cette nouvelle levée de fonds de 35 millions d'euros pour déployer son modèle innovant en Europe et lancer de nouveaux services, en se dotant notamment d'un centre d'ingénierie. Outre ses capitaux, Eurazeo Croissance apportera à la société ses réseaux et expertises fortes dans le digital et les ressources humaines. **“Notre objectif : développer de nouveaux services, digitaliser les différentes étapes du parcours de soins et accompagner l'évolution des usages”**, indique Stanislas Niox-Château, président et cofondateur de Doctolib.

**“La croissance rapide de Doctolib a été déterminante dans notre choix. En un an, la société a démontré sa capacité à exporter, reproduisant en Allemagne le succès qu'elle a connu son France”** relève Yann du Rusquec Managing Director Eurazeo Croissance ■



### Younited Credit

## Le champion du crédit en ligne

Fondé en 2011, Younited Credit est une plateforme internet peer-to-peer de prêt à la consommation. Six ans plus tard, en 2017, l'entreprise a levé, auprès d'Eurazeo Croissance et de ses autres actionnaires historiques, un montant record de 40 millions d'euros, la 5<sup>e</sup> plus importante du secteur de *fintech* en Europe. Ce succès témoigne de l'attractivité du modèle de Younited Credit, qui fait rimer innovation et expansion. La société a cette année profondément renouvelé le crédit à la consommation, en étant la première à apporter une réponse à une demande de crédit en moins de 24 heures. Par ailleurs son déploiement en Europe s'accélère. Présente depuis mars 2016 en Italie, elle a gagné l'Espagne en mars 2017, deux marchés où elle se développe plus de deux fois plus vite qu'en France. Younited Credit cible de nouveaux pays, d'ici 2019, notamment en Europe orientale.

**“Notre ambition est d'être la première plateforme européenne de crédit à la consommation”**, détaille Charles Egly, président du directoire ■

# NOS PARTICIPATIONS



Younited Credit est une plateforme internet « peer-to-peer » qui permet à des investisseurs-prêteurs (personnes physiques et morales) de financer directement les crédits à la consommation de ménages français. Son modèle 100 % internet de désintermédiation bancaire permet à la société d'éliminer toute la complexité et les coûts du système bancaire traditionnel pour offrir aux investisseurs-prêteurs des taux de rendement attractifs et aux emprunteurs des taux de crédit compétitifs.

Date de  
l'investissement  
**2015**

## FARFETCH

Farfetch offre une nouvelle approche du shopping mode. Le site novateur réunit les produits de plus de 400 boutiques indépendantes et marques internationales de plus de 37 pays. Fondé en 2008, le site est traduit en 9 langues et est disponible dans plus de 190 pays. Farfetch offre aux amoureux de la mode la possibilité d'avoir à portée de main le meilleur des marques locales et internationales.

Date de  
l'investissement  
**2016**



Fondée en 1992, IES Synergy est reconnue comme fabricant de chargeurs électriques innovants pour tous types de véhicules électriques. La société commercialise sa gamme Keywatt auprès des constructeurs de véhicules électriques et des grands industriels automobiles pour lesquels elle développe aussi des versions propriétaires. IES Synergy est largement présente commercialement au-delà de l'Europe, en Amérique du Nord et en Asie notamment.

Date de  
l'investissement  
**2013**



I-Pulse a développé des technologies innovantes basées sur des impulsions électriques de forte puissance. Ces procédés ont des applications dans de nombreux secteurs industriels et permettent de nouvelles applications, une baisse des coûts d'utilisation et de production, tout en améliorant les bilans énergétique et environnemental. Présente internationalement sur ces différents secteurs, I-Pulse emploie une centaine de salariés dans le monde, dont une majorité basée à Toulouse (France).

Date de  
l'investissement  
**2012**





Doctolib est le leader européen de la prise de rendez-vous médicaux en ligne et des services Internet aux professionnels de santé. Pour les professionnels et les établissements de santé, Doctolib propose un logiciel de gestion de rendez-vous et des services pour gérer leurs consultations, communiquer avec leurs patients et collaborer avec les autres professionnels de santé. Pour les patients, Doctolib facilite le parcours de soins : la recherche d'informations et la prise de rendez-vous médicaux se font gratuitement sur Internet, 24h/24 et 7j/7, et un carnet de consultations est accessible en ligne. La société emploie 400 salariés en France et en Allemagne et est présente dans 30 villes en France et 5 en Allemagne. Elle collabore avec 40 000 professionnels de santé et 800 établissements de santé.

Date de  
l'investissement  
**2017**



PeopleDoc est le leader de la digitalisation RH en mode SaaS. La plateforme PeopleDoc simplifie, automatise et dynamise l'ensemble des processus administratifs RH, du recrutement et de l'onboarding à la gestion en ligne de tous les documents et échanges entre le salarié et l'entreprise. Elle compte aujourd'hui plus de 1,5 million d'utilisateurs salariés dans le monde.

Date de  
l'investissement  
**2015**

#### VESTIAIRE [COLLECTIVE]

Vestiaire Collective est une plateforme communautaire sur laquelle les utilisateurs peuvent acheter et vendre des vêtements et accessoires de mode haut de gamme et luxe d'occasion. Leader incontesté en Europe, Vestiaire Collective est également implantée aux États-Unis depuis 2015.

Date de  
l'investissement  
**2015**

### PARTICIPATION 2018



CONTENTSQUARE

ContentSquare est une plateforme d'analyse et d'optimisation de l'expérience utilisateur à destination des marques qui souhaitent comprendre de quelle manière les utilisateurs interagissent avec leurs sites web et mobile ainsi que leurs applications. Fondé en 2012, ContentSquare compte plus de 200 clients à travers le monde, analyse des données utilisateurs dans 191 pays et a recruté plus de 200 collaborateurs.



# Une stratégie diversifiée à forte valeur ajoutée

**Eurazeo Patrimoine est spécialisée dans l'investissement et la gestion d'actifs réels, en particulier immobiliers. Pour s'extraire de la pression de la conjoncture, caractérisée par une forte augmentation du prix des actifs, elle déploie une stratégie d'investissement différenciée, à la croisée des marchés du *Private Equity* et de l'immobilier, où peu d'investisseurs sont présents. Ses performances sur 2017 confirment la solidité de son modèle : l'investissement dans des actifs de qualité, valorisés grâce à des transformations d'envergure.**

## Un positionnement très différenciant.

Depuis plusieurs années, l'environnement macro-économique, sous l'effet de la baisse des taux d'intérêt et de l'abondance de liquidités, a engendré une croissance significative des valeurs immobilières. Face à cette situation, Eurazeo Patrimoine s'appuie sur une stratégie d'investissement sélective, axée sur la détention d'actifs de niche porteurs d'un fort potentiel de croissance. Son cœur d'activité consiste à développer ce potentiel en activant tous les leviers de transformations opérationnelles possibles. Des opérations comme le *carve-out* Grape Hospitality, appelé à devenir un champion de l'hôtellerie, ou l'acquisition et la restructuration de Reden Solar, spécialisée dans les énergies renouvelables, s'inscrivent dans ce schéma. En parallèle, Eurazeo Patrimoine cherche à investir dans des biens générant de très bons taux de rendements et un *cash-flow* élevé, pour permettre un désendettement rapide, à l'image de l'investissement réalisé dans le CIFA, un centre de commerce de textile en gros, situé à Aubervilliers.

## 79 M€

investis dans Reden Solar

## 213 M€

produits de cession d'ANF Immobilier

**2017, une activité forte.** Plusieurs opérations ont permis de renforcer la cohérence du portefeuille sur un marché en pleine mutation. Eurazeo Patrimoine est entrée au capital, à hauteur de 47%, de Reden Solar, qui regroupe les activités solaires de Fonroche, dont Eurazeo était déjà actionnaire depuis 2010. Par ailleurs, en octobre 2017, elle a réalisé un multiple significatif, de 2,3 fois l'investissement, en cédant ANF Immobilier, participation dont elle a, en 13 ans, activement soutenu le développement. Fin 2017, elle a amorcé des discussions exclusives avec Bridgepoint pour l'acquisition de C2S, un groupe régional français de cliniques privées.

**Transformations en profondeur.** Eurazeo Patrimoine a poursuivi l'optimisation et le développement des participations et des actifs de son portefeuille. La première phase du plan de rénovation menée sur Grape Hospitality, société hôtelière créée à partir d'actifs acquis auprès d'AccorHotels, est en cours d'achèvement. Elle s'est traduite par une amélioration des performances opérationnelles, liée non seulement aux augmentations de revenus résultant des améliorations de produits, mais aussi à la rationalisation des coûts et des achats, et devrait produire des résultats dès 2018. La constitution de Reden Solar, groupe dédié à l'énergie renouvelable solaire, a constitué l'autre chantier phare de l'année. La société a déployé son activité, en ligne avec son plan de développement (livraison de la première phase d'une centrale à Porto-Rico au premier semestre, lancement de la construction d'une centrale au Mexique, exploration du Chili, la construction de centrales du programme CRE3 en France). Le CIFA, enfin, tire profit des investissements réalisés pour améliorer l'offre et les services (*click and collect*, *marketplace* BtoB innovante...). En 2017, il a fait l'objet d'une rénovation et d'une extension autofinancée pour maximiser son rendement élevé ■

MADEwith

C2S

CIFA

Grape Hospitality

Reden Solar

2017

**“2017 est pour Eurazeo Patrimoine, créée il y a deux ans, une année de concrétisation. Face à la conjoncture, notre stratégie consiste à investir dans des actifs réels à fort potentiel dont nous pouvons accompagner la croissance. Nous commençons à récolter le fruit de ce travail de transformation.”**

**RENAUD HABERKORN**  
Managing Partner  
Eurazeo Patrimoine

C2S

## Acquisition d'un leader dans la santé

Eurazeo Patrimoine est entrée en discussions exclusives avec la société de capital-investissement Bridgepoint, en vue de l'acquisition du groupe de cliniques privées C2S. Huitième opérateur de cliniques privées en France, C2S est l'un des leaders régionaux en Auvergne Rhône-Alpes et en Bourgogne Franche-Comté. Il gère 11 établissements principalement spécialisés en médecine, chirurgie et obstétrique et détient les murs de sept d'entre eux. C2S compte environ 1 800 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 158 millions d'euros en 2016

ANF Immobilier

## L'aboutissement d'une longue transformation

**E**n octobre, Eurazeo Patrimoine a cédé sa participation dans ANF Immobilier, réalisant un produit de cession de 213 millions d'euros, pour un multiple de 2,3 fois l'investissement et un TRI de 13 %. Cette valorisation couronne l'engagement de long terme d'Eurazeo aux côtés d'ANF Immobilier, qui a permis de mener un important travail pour restructurer le patrimoine existant et développer la société, autour de l'immobilier tertiaire. L'opération porte sur deux blocs : les actifs tertiaires situés dans les

métropoles de Lyon, Bordeaux et Toulouse ont été rachetés par Icade (groupe CDC). Le patrimoine marseillais, principalement composé de logements et de commerces ainsi qu'un immeuble à Lyon, a été cédé à la société Primonial REIM, l'un des principaux gestionnaires français d'organismes de placement immobilier.

**“Notre stratégie de création de valeur a été récompensée. Le marché était propice à la cession de ces actifs modernes et bien valorisés. ANF Immobilier va pouvoir se renforcer, dans une phase de concentration des acteurs et de recherche de taille critique, en s'adossant à des sociétés de premier plan”,** indique Renaud Haberkorn, Managing Partner, Eurazeo Patrimoine ■



# NOS PARTICIPATIONS



Grape Hospitality a été constituée le 30 juin 2016, avec le regroupement des murs et des fonds de 85 hôtels économiques et milieu de gamme sous franchise AccorHotels, au sein d'une plateforme nouvellement créée. Présente en France ainsi que dans 7 pays européens, Grape Hospitality s'est ainsi positionnée comme un acteur majeur du secteur de l'hôtellerie en Europe.

Date de l'investissement	% détention	Chiffre d'affaires 2017
<b>2016</b>	<b>55 %</b>	<b>224 M€</b>
	% sous gestion <sup>(1)</sup>	
	<b>70 %</b>	



Le CIFA, créé en 2006 pour suppléer les quartiers textiles du Sentier et du 11ème arrondissement de Paris, a accompagné la montée en gamme des grossistes d'Aubervilliers. Les locataires du CIFA s'adressent à une clientèle solide de détaillants multimarques et d'enseignes de mode milieu de gamme et proposent dans leurs *showrooms* du prêt-à-porter féminin et masculin, de la maroquinerie, des chaussures et des bijoux.

Date de l'investissement	% détention % sous gestion <sup>(1)</sup>	Chiffre d'affaires 2017
<b>2015</b>	<b>78 %</b>	<b>18 M€</b>



Reden Solar est un acteur majeur du secteur de l'énergie solaire photovoltaïque en France et à l'international. Les activités de Reden Solar se déploient sur l'intégralité de la chaîne de création de valeur du photovoltaïque : origination, conception et développement des projets, ingénierie financière, construction et contrôle, exploitation et maintenance des centrales solaires. Les installations développées et gérées par la société jusqu'à ce jour représentent une capacité cumulée de 330MW.

Date de l'investissement	% détention % sous gestion <sup>(1)</sup>	Chiffre d'affaires 2017
<b>2017</b>	<b>47 %</b>	<b>50 M€</b>

## PARTICIPATION 2018



Le Groupe C2S est le huitième opérateur de cliniques privées en France et l'un des leaders régionaux en Auvergne Rhône-Alpes et en Bourgogne Franche-Comté. Il opère 11 établissements principalement spécialisés dans le court et le moyen séjour en médecine, chirurgie et soins de suite, et détient en propre les murs de sept d'entre eux. Le groupe compte environ 500 praticiens, associés à la gouvernance, et près de 1 800 salariés. Il a soigné plus de 235 000 patients en 2016 (dont 75 % sont admis en ambulatoire).

<sup>(1)</sup> % du capital géré par Eurazeo incluant la gestion pour compte de tiers



## Capter et valoriser les marques à fort potentiel

**Un nouveau pôle d'investissement dans les marques à fort potentiel.** Lancé en juin 2017, Eurazeo Brands vise à accompagner les équipes de direction des sociétés de biens de consommation à fort potentiel dans l'accélération de leur croissance et de la transformation de leur marque. La mission de ce cinquième pôle d'investissement d'Eurazeo, être un partenaire de choix en matière d'investissement et accompagner les entreprises dans la réalisation de leur plein potentiel mondial et dans la création d'une valeur pérenne. 800 millions de dollars seront alloués à ce secteur de la consommation et du retail sur les quatre à cinq prochaines années.

**Un marché particulièrement actif.** Le secteur du retail et de la consommation est confronté à une transformation radicale et rapide : les bouleversements technologiques et les nouvelles attentes des consommateurs favorisent l'émergence de modèles et de marques en rupture. Ce mouvement de fond fait du BtoC un segment très dynamique en Europe comme aux Etats-Unis, offrant de nombreuses opportunités et des multiples très élevés lors des cessions.

**Un développement transatlantique.** Eurazeo Brands adopte une approche globale en matière d'investissements, tant sur le marché nord-américain qu'europpéen.

Sa stratégie ultra-sélective cible les marques porteuses d'un concept différencié, dans six secteurs : la beauté, la mode, les équipements de la maison, les loisirs, le bien-être/santé et l'alimentaire.

**Un avantage concurrentiel.** Eurazeo Brands se distingue de ses concurrents en raison de son envergure mondiale, de ses connaissances sectorielles, de son expertise opérationnelle, de son expérience dans la construction des marques, et de ses succès avérés dans la transformation des marques de consommation. Par ailleurs, le déploiement de capitaux permanents d'Eurazeo est gage de souplesse pour les prises de participation, majoritaires ou non. Le seuil d'intervention en fonds propres s'échelonne de 10 millions de dollars à 100 millions de dollars, avec la possibilité d'opérations allant jusqu'à 600 millions de dollars en co-investissement avec Eurazeo Capital ou d'autres sociétés d'investissement pour les transactions supérieures à 100 millions de dollars.

**Un deal flow fourni et déjà un premier succès.**

La dynamique de sourcing et la qualité du deal flow sont particulièrement solides. En 2017, l'équipe d'Eurazeo Brands a déjà étudié 137 opportunités d'investissement ■

MADEwith



NEST Fragrances est un leader dans la conception, fabrication et distribution de parfums de luxe pour le bain, le corps et la maison. NEST produit plus de 20 collections de parfums d'ambiance sous la forme de bougies parfumées de luxe de différentes tailles, de diffuseurs de parfum, de savon liquide et de lotions pour les mains. Les produits NEST sont principalement commercialisés en Amérique du Nord à travers un large réseau de grands magasins de luxe, de parfumeries, de boutiques haut de gamme et de spas, et également sur le site NESTFragrances.com.

Date de l'investissement	% détention
2017	89,5 %

2017

**“Le secteur du retail et de la consommation offre de nombreuses opportunités d’investissements de grande qualité. Notre ambition : devenir un partenaire de choix pour toutes ces formidables entreprises en quête d’une alliance stratégique, d’un levier de croissance et d’un créateur de valeur.”**

**JILL GRANOFF**  
CEO  
d’Eurazeo Brands



### NEST Fragrances

## Un partenariat plein d’avenir

**N**EST Fragrances est un créateur de parfums de luxe pour le corps et la maison. Aux Etats-Unis, ses bougies parfumées, diffuseurs de parfums et savons liquides sont appréciés des connaisseurs. Les produits NEST sont commercialisés par de grandes enseignes de luxes, de grands distributeurs spécialisés et des boutiques haut de gamme, ainsi que sur QVC et sur le site web nestfragrances.com. NEST est une marque lifestyle qui enregistre une croissance soutenue :

« Elle dispose d’un capital image important grâce à la qualité de ses parfums, son conditionnement original et son positionnement prix accessible », indique Adrienne Shapira, *Managing Director*. Eurazeo Brands a pris une participation majoritaire dans le capital de l’entreprise, à hauteur de 70 millions de dollars et Laura Slatkin, fondatrice de la marque, conserve une participation minoritaire. À ses côtés, Eurazeo Brands va explorer les opportunités de croissance offertes à tous les niveaux : canaux de distribution, catégories de produits, extension géographique. « NEST Fragrances a su développer une marque particulièrement forte, auprès d’une large clientèle. Ce succès et les perspectives de développement en font un excellent premier investissement. », précise Jill Granoff, CEO d’Eurazeo Brands ■

## Une équipe chevronnée

Eurazeo Brands est basé à New York et bénéficie du soutien de l’ensemble du réseau mondial d’Eurazeo. Jill Granoff, CEO d’Eurazeo Brands, est une professionnelle reconnue qui possède plus de 25 ans d’expérience dans l’univers de la mode et de la beauté. Elle a notamment été directrice générale de Vince, Kelwood Company et Kenneth Cole, et a également occupé des fonctions de management chez Estée Lauder, Victoria’s Secret et Liz Claiborne. Adrienne Shapira, *Managing Director* d’Eurazeo Brands, fait bénéficier l’équipe de sa solide expérience financière et opérationnelle. Adrienne a travaillé chez Goldman Sachs en qualité de *Managing Director*, a occupé le poste de Directeur financier chez David Yurman et est actuellement administratrice des grands magasins Kohl’s et de Hain Celestial. Jill Granoff et Adriana Shapira sont secondées par une équipe expérimentée qui a pour mission d’accélérer le développement mondial d’Eurazeo Brands.



## Une montée en puissance significative

**Conduite par une équipe de spécialistes dédiée, Eurazeo Development a une double mission : la recherche d'opportunités d'investissement qu'elle enrichit, dynamise et coordonne, un atout stratégique dans un environnement très concurrenté, et l'activité de levée de fonds, appelée à se déployer dans le cadre de la stratégie de croissance d'Eurazeo. Sur ces deux champs, Eurazeo accélère.**

**Les levées de fonds, pour accélérer le développement.** La maturité et la performance des équipes d'investissement d'Eurazeo permettent depuis quelques années de développer la gestion pour le compte de partenaires investisseurs. Des investisseurs européens et internationaux de premier rang – caisses de retraite, assureurs, fonds souverains – donnent ainsi mandat aux équipes d'Eurazeo pour investir au côté de son bilan, dans un partenariat qui apporte au Groupe des commissions de gestion et de performance, mais aussi de nouvelles opportunités, une capacité d'investissement accrue et un réseau international étendu. Après le succès d'Eurazeo Capital II, la levée de fonds, Eurazeo PME III, a été finalisée en juin 2017. Elle vise à capter les très nombreuses opportunités présentes sur le segment des PME françaises. Depuis 2011, de nombreux nouveaux investisseurs ont souscrit aux fonds créés par Eurazeo ; la gouvernance de nos entreprises reste, elle, entièrement pilotée par les équipes du Groupe. L'activité de gestion pour le compte de partenaires investisseurs représente

à fin décembre 2017, 1,2 milliard d'euros gérés par Eurazeo hors Rhône et Idinvest, soit 17 % du total des actifs d'Eurazeo. L'objectif est de poursuivre cette montée en puissance pour atteindre un seuil de 3 milliards d'euros à moyen terme.

**Intensification du sourcing.** Avec près de 513 opportunités d'investissement repérées dont 54 jugées prioritaires, 2017 a été une année intense. Ce *deal flow* fourni et de qualité résulte d'une double dynamique : d'une part, un élargissement du périmètre d'action et de recherche. L'équipe d'Eurazeo Development s'est fortement mobilisée pour soutenir l'activité sur le marché américain, se concentrant notamment sur des secteurs en croissance tels que les biens de consommation et les services aux entreprises, orientés notamment vers la technologie ou le digital. D'autre part, Eurazeo Development a poursuivi l'enrichissement de ses réseaux d'affaires et partenaires, dans l'optique de détecter toujours plus en amont ses opportunités d'investissement et d'identifier avec une longueur d'avance les entreprises et les secteurs les plus attractifs. Pour accroître la sélectivité au cœur d'un volume croissant d'opportunités, Eurazeo Development a défini des critères d'investissement destinés à orienter et filtrer ses recherches : sont privilégiés les secteurs prometteurs, porteurs de croissance structurelle à long terme (les "mégatrends"), dans des segments dont elle maîtrise le marché et le modèle économique, comme l'éducation et les marques ■

# 513

opportunités d'investissement repérées

# dont 54

jugées prioritaires

MADEwith

Capzanine  
IM Square

2017

**“La gestion pour compte de partenaires investisseurs est devenue une activité stratégique pour Eurazeo. Elle amplifie notre visibilité et notre force de frappe, contribue à attirer les talents, à dynamiser notre sourcing en le globalisant et nous permet d’accéder aux meilleures opportunités.”**

**FRANS TIELEMAN**  
Managing Director  
Eurazeo Development



### Trader Interactive

## Un investissement qui conjugue les atouts

Trader Interactive est un leader des *marketplaces on line* et solutions logicielles innovantes, qui met en lien sur abonnement, via un système d’annonces en ligne, concessionnaires et consommateurs. Cet investissement, le premier aux Etats-Unis, concrétise l’intense travail réalisé par l’équipe d’Eurazeo Development Outre-Atlantique. Cette dernière a effectué ses recherches en croisant plusieurs critères : le potentiel de l’activité, la solidité du modèle financier, la qualité du management. Trader Interactive répond à toutes ces exigences : c’est

une entreprise attractive, à la croisée des marques, des services aux entreprises et des clients finaux, qui présente une trajectoire de croissance d’environ 15 %, dotée, via la *marketplace*, d’une technologie potentiellement duplicable. Eurazeo est entrée à hauteur de 50 % du capital, pour un montant investi en fonds propres de 226 millions de dollars. L’objectif affiché : aider Trader Interactive à atteindre une taille critique en l’accompagnant dans le développement de nouveaux services aux concessionnaires et dans l’élargissement de ses marchés, aux Etats-Unis et à l’international ■

### Iberchem / WorldStrides

## Des sociétés identifiées très en amont

Les acquisitions d’Iberchem, producteur espagnol de parfums et d’arômes, et de WorldStrides, un leader des voyages éducatifs, sont le fruit des démarches d’analyse sélectives, opérées très en amont par Eurazeo Development. “Nous avons combiné *veille des tendances et compétences sectorielles*”, souligne Frans Tieleman. Iberchem a été identifiée un an avant son acquisition grâce aux efforts d’origination réalisés par l’équipe. “La société est non seulement positionnée sur un secteur attractif, mais s’adresse à la classe moyenne des pays émergents, une de nos mégatrends”, rappelle Frans. Quant au choix de WorldStrides, il répond aussi à un critère d’investissement prioritaire : une société tournée vers l’éducation des jeunes, un domaine sur lequel Eurazeo s’est toujours engagée et dont elle domine l’écosystème. “L’identification de WorldStrides s’est faite avec l’appui de nos réseaux et partenaires locaux aux Etats-Unis et en Asie. Là aussi, cela a été un travail de longue haleine.” ■



# NOS PARTICIPATIONS



Capzanine est un fonds d'investissement indépendant spécialiste de l'investissement mixte « capital et dette privée », qui accompagne les entreprises dans leurs projets de croissance et leur apporte son savoir-faire financier et industriel pour conduire avec succès des phases de transmission ou de développement. Capzanine investit dans des entreprises non cotées sur les segments small et mid-caps, valorisées entre 20 et 400 millions d'euros.

Date de  
l'investissement  
**2015**

## IM Square.

IM Square est la première plateforme européenne d'investissement et de développement dédiée à la gestion d'actifs. Cette plateforme internationale a pour objectif de prendre des participations minoritaires au capital de sociétés de gestion pour les aider à se développer, notamment en dehors de leur marché d'origine. IM Square cible des sociétés de gestion entrepreneuriales déjà matures, profitables, reconnues sur leur marché local (principalement États-Unis, mais aussi Europe et Asie). Ces sociétés affichent entre 1 et 15 milliards de dollars d'encours sous gestion, plus particulièrement sur des classes d'actifs traditionnelles et liquides, et disposent d'un fort potentiel de croissance.

Date de  
l'investissement

**2015**



## Des experts au cœur des transformations

**L'équipe Corporate d'Eurazeo soutient les équipes d'investissement dans leurs missions de sélection et de transformation des entreprises. Son expertise pointue et son implication dès l'amont des dossiers, rares pour une société de capital-investissement, sont l'un des atouts différenciants d'Eurazeo.**

**Au service des équipes d'investissement et des participations.** Eurazeo Corporate compte une large palette d'expertises dans toutes les fonctions de l'entreprise, adaptée aux enjeux de son métier d'actionnaire engagé : audit, communication, comptabilité, conformité, contrôle de gestion, digital, financements, fiscal, gestion des risques, juridique, relations investisseurs, ressources humaines, RSE, sûreté, IT. Outre sa fonction support au service des collaborateurs d'Eurazeo, l'équipe Corporate intervient en soutien des participations, en coordination avec les équipes d'investissement et celle d'Eurazeo Development, chargée du *sourcing*. En pratique, elle apporte son expertise à tous les stades du cycle d'investissement : en amont pour identifier

les risques ; lors de l'acquisition, pour structurer les négociations et monter les financements ; pendant la phase de transformation, pour aider à définir et suivre certains chantiers d'amélioration, participer au recrutement des talents managériaux, mettre en place les outils de pilotage, toujours en collaboration avec ses homologues des participations ; et au moment de la cession, pour valoriser les progrès accomplis lors de la transformation.

### **2017 : Une contribution toujours plus active.**

L'extension du périmètre d'Eurazeo s'est accompagnée d'une activité très soutenue, nécessitant la mobilisation forte de l'équipe Corporate. Celle-ci s'est notamment impliquée dans l'analyse de nombreuses opportunités et la préparation de nombreux projets d'acquisition. Elle a poursuivi ses travaux initiés dans le cadre des transformations des sociétés, collaborant à la mise en place de leurs infrastructures et process. Par ailleurs, elle s'est attachée à produire en interne des outils permettant d'atteindre les meilleurs standards et pratiques. Elle a notamment testé dans le cadre de ses *due diligences* de nouveaux process intégrant l'intelligence artificielle ■



**Audit**

**Communication**

**Comptabilité**

**Conformité**

**Contrôle de gestion**

**Digital et IT**

**Financements**

**Fiscal**

**Gestion des risques**

**Juridique**

**Relations investisseurs**

**Ressources humaines**

**Responsabilité Sociétale d'Entreprise**

**Sûreté**

2017

**“L'équipe Corporate s'est, plus que jamais cette année, impliquée aux côtés des équipes d'investissement, dans l'analyse et le développement des sociétés de notre portefeuille.**

**La valeur ajoutée qu'elle apporte est une caractéristique forte d'Eurazeo.”**

**PHILIPPE AUDOUIN**  
Directeur Général Finances

### Eurazeo Academy

## Un temps fort pour mieux anticiper les mutations

En novembre 2017, Eurazeo a proposé aux équipes dirigeantes de ses participations un moment privilégié d'échanges autour de thèmes structurants. Cet événement, placé sous le signe de l'adaptation et de l'anticipation, a réuni plus de 250 participants. Il s'est déroulé en deux temps : une matinée consacrée aux transformations sociétales et économiques et aux défis auxquels les organisations doivent faire face. Il a permis aux dirigeants, à travers des interventions d'experts et des ateliers thématiques (*big & smart data*, entreprise du futur, etc.), de réfléchir à des pistes d'actions possibles. Le deuxième volet de la journée associait des équipes internes, en particulier Corporate, à cette dynamique d'échanges et de réflexion prospective. Cette démarche a contribué à favoriser le partage d'expériences et l'intelligence collective ■



IT

## Recrutement d'un Directeur des Systèmes d'Information

Paul Breida a pris ses fonctions de DSI d'Eurazeo en décembre 2017. Sa mission est double : accompagner les sociétés du groupe dans l'élaboration et le déploiement de leurs feuilles de route et projets technologiques. Et s'assurer qu'Eurazeo dispose des meilleurs standards et tire le plein potentiel des outils technologiques dans l'ensemble de ses activités

RSE

## Indices ISR : la proactivité récompensée

Considérant la Responsabilité Sociétale et Environnementale comme un axe de création de valeur pérenne, Eurazeo a choisi d'en faire un de ses leviers de transformation. Elle est l'une des premières sociétés du capital-investissement à avoir formalisé une politique RSE, incitative pour ses participations et pour elle-même. Sa démarche, basée sur l'amélioration continue, a été reconnue cette année : Eurazeo est la première société du *Private Equity* à être distinguée par six agences de notation extra-financières mondiales ■

1. **PIERRE-MARIE BOURNIQUEL**  
Directeur de la sûreté
2. **EDWARD PORTET**  
Responsable contrôle de gestion
3. **LOUIS PROTHERY**  
Managing Director  
Eurazeo Development
4. **ANTONIN MARCUS**  
Principal - Eurazeo Capital
5. **AMANDINE AYREM**  
Principal - Eurazeo Capital
6. **MARIE-CLAIRE FAGETTE**  
Chief Accountant
7. **CAROLINE HADRBOLEC**  
Directrice Ressources Humaines
8. **LAURENT GUERINEAU**  
Managing Director  
Eurazeo Development
9. **EMMANUEL LAILLIER**  
Managing Director  
Eurazeo PME
10. **WILFRIED PISKULA**  
Managing Director  
Eurazeo Capital
11. **ERIC SCHAEFER**  
Managing Director  
Eurazeo Capital
12. **VIVIANNE AKRICHE**  
Managing Director  
Eurazeo Capital

# MADGE



Chacun de nous partage la même conviction :  
pour que la création de valeur soit durable, elle doit contribuer  
au bien commun. C'est pourquoi notre recherche de  
performance s'inscrit dans un temps long.  
Nous croyons à une dynamique vertueuse qui oriente  
les décisions stratégiques vers plus de responsabilité.  
Et profite pleinement à tous.



for

ALL





# Des résultats proches de nos records historiques

**Philippe Audouin**  
Directeur Général Finances.

## “ Reflet de notre formidable dynamique d'internationalisation, d'investissement et de transformation à l'œuvre, nos performances sont dans la fourchette haute de nos résultats historiques.”

### Quel regard portez-vous sur 2017 ? Les performances sont-elles à la hauteur de vos attentes ?

► **Philippe Audouin :** 2017 a été une année assez exceptionnelle, tant sur le plan des réalisations que des résultats. Parmi les faits les plus marquants : l'implantation aux États-Unis est déjà une réussite ; la recomposition du capital d'Eurazeo a permis de renforcer notre socle d'actionnaires stables – condition pour inscrire notre action dans la durée ; l'activité d'investissement s'est intensifiée : neuf acquisitions pour un montant de 1,4 milliard d'euros et huit cessions totales ou partielles pour un montant de 1,3 milliard d'euros ont été réalisées. Enfin, nos sociétés ont enregistré des performances solides. Cette dynamique a produit de très bons résultats, proches de nos records historiques. Le chiffre d'affaires économique d'Eurazeo s'est accru de 16,4 % à 4 951 M€. Le résultat net part du Groupe a atteint, lui, 441 M€. Notons que ces excellentes performances se doublent d'une situation financière toujours très solide, avec une trésorerie de 448 M€ pro-forma des dernières opérations et pas de dette structurelle sur le bilan d'Eurazeo.

### 2017 est donc une bonne année pour vos actionnaires ?

► **PA :** Oui, et je dirais même une très bonne année. Avec un Total Share Return (TSR) proche de

50 %, la performance d'Eurazeo dépasse celle, déjà très bonne, des marchés boursiers. À cela plusieurs explications : en premier lieu, les très bonnes performances des sociétés du groupe nous permettent d'afficher une progression de l'ANR par action de 13,5 % sur l'année et de plus de 15 % en prenant compte le dividende. Autre facteur qui a joué : un décalage d'appréciation qui a été corrigé. En effet, la performance boursière sur 2016 faisait apparaître une progression de nos titres cotés en retrait par rapport à la qualité et la solidité des performances de ces entreprises. Celle de 2017 reflète davantage ces performances. Enfin, le développement de la gestion pour le compte de partenaires investisseurs, qui génère des revenus récurrents, contribue activement à la revalorisation du titre Eurazeo.

### Ces performances, vous les construisez en réduisant le risque autant que possible. Quelle est votre approche ?

► **PA :** Notre objectif est en effet d'offrir à nos actionnaires des performances attractives au prix d'un risque maîtrisé. Notre démarche de réduction des risques s'appuie sur plusieurs leviers : diversification des classes d'actifs et sources de création de valeur, vision à long terme, structure financière solide qui nous permet d'investir sans endettement structurel à notre bilan, implication forte en matière de RSE. Nous avons en outre, ces dernières années, effectué un important travail

destiné à augmenter la liquidité du titre Eurazeo. Cette approche porte aujourd'hui ses fruits, comme en témoigne la baisse continue de la volatilité de l'action Eurazeo.

### Eurazeo est un actionnaire impliqué. Quel est son rôle dans l'économie ?


► **PA :** Les entreprises, particulièrement les PME, ont souvent besoin d'être accompagnées pour passer à l'étape supérieure. La mission d'Eurazeo est de les aider à franchir ces caps décisifs, pour leur permettre de s'inscrire dans la durée. Elle dispose pour cela d'un atout, ses équipes, équipes d'investissement et équipes corporate. Celles-ci sont les artisans de ces transformations et succès. Je voudrais ici saluer leur forte mobilisation.

### Comment appréhendez-vous 2018 ?


► **PA :** Nous allons poursuivre la construction de la « nouvelle Eurazeo » que Virginie Morgon a présentée, dans la continuité de la formidable transformation engagée depuis de nombreuses années, sous l'impulsion de Patrick Sayer. L'accession à la Présidence du Directoire de Virginie Morgon ouvre un nouveau chapitre. Préparé de longue date, cette évolution est l'illustration de ce qu'incarne Eurazeo : une entreprise responsable et respectueuse de ses parties prenantes ■

Le Directoire assume la responsabilité de la gouvernance générale de la société, de la relation avec son Conseil de Surveillance et ses actionnaires, du suivi de sa performance financière et de sa communication externe.

---



**Patrick Sayer,**  
Président  
du Directoire  
*(jusqu'au  
18 mars 2018)*



**Virginie Morgon,**  
Présidente  
du Directoire  
*(à compter du 19 mars 2018)*

En plus de ses fonctions de Présidente du Directoire d'Eurazeo, Virginie préside le Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME. Elle préside le Conseil de Surveillance d'Asmodee Holding, est Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Moncler, administrateur de Desigual et membre du Conseil de Surveillance de Les Petits Chaperons Rouges.

# Le directoire



**Philippe Audouin,**  
Directeur Général Finances

Philippe Audouin est responsable des finances, des relations avec les actionnaires et les investisseurs individuels, du développement de la gestion pour compte de tiers. Il est par ailleurs membre des Conseils de Surveillance d'Eurazeo PME et d'Europcar Groupe.

**M. Olivier Millet,**  
Président du Directoire d'Eurazeo PME

Outre ses fonctions au sein d'Eurazeo PME et d'Eurazeo, Olivier Millet est président de France Invest. Au sein d'Eurazeo, il assure le suivi des activités des équipes d'Idinvest et supervise la communication corporate.

**Nicolas Huet,**  
Secrétaire général

Nicolas Huet est responsable du juridique, de la conformité, des risques, de la RSE et des ressources humaines. A ce titre, il accompagne la croissance continue des opérations d'investissement de la Société en Europe et aux Etats-Unis.



Le Comex a la responsabilité de la mise en œuvre et du suivi des axes stratégiques créateurs de valeur pour la société. Il assure la supervision de la stratégie de diversification, de la poursuite du déploiement international, de la stratégie de levée de fonds, de la performance des sociétés de portefeuille, de l'analyse de l'environnement de marché, des opérations de croissance externe, du développement des ressources humaines, ainsi que les projets d'innovation et de digitalisation des activités.

**Marc Frappier** <sup>(1)</sup>,  
Managing Partner, Directeur  
d'Eurazeo Capital, a la responsabilité  
de renforcer de notre  
positionnement transatlantique.  
Il a un rôle prépondérant pour renforcer  
notre capacité à impulser des chantiers  
de transformation créateur de valeur  
dans les entreprises du portefeuille.  
Il bénéficie pour cela des ressources  
expertes internes, des bureaux à  
l'étranger et de notre réseau d'affaires.



1

# Le comité

**Frans Tieleman** <sup>(2)</sup>,  
Managing Partner, Directeur d'Eurazeo  
Development anime le pôle ressources  
de la société, exécute la stratégie de  
fundraising. Il siège au sein de tous les  
comités d'investissement d'Eurazeo,  
au Management Board de Rhône  
ainsi qu'au Conseil de Surveillance  
d'Idinvest. Il conseille le Comex sur  
la stratégie générale d'Eurazeo et les  
opérations de croissance externe.

**Renaud Haberkorn** <sup>(3)</sup>,  
Managing Partner,  
Directeur d'Eurazeo Patrimoine  
apporte son expérience de  
vingt années dans le secteur  
de l'investissement immobilier  
et sa connaissance des  
marchés internationaux.

**Caroline Hadrbolec** <sup>(4)</sup>,  
Chief Human Resources Officer.  
Dans le contexte de croissance  
soutenue des talents au sein  
d'Eurazeo et de la volonté de  
diversifier ses modes de recrutement  
en ouvrant la société à des profils  
et des compétences différentes,  
Caroline Hadrbolec apporte une  
expertise nouvelle au Comex.



**Troisième niveau des instances de décision d'Eurazeo, les Comités d'investissement dédiés à chacune de nos stratégies voient leur rôle renforcé. Ils assument la pleine responsabilité des décisions d'investissement, de désinvestissement, de build ups et du suivi des chantiers de transformation des sociétés. Leur composition est revue afin d'y faire entrer des expertises externes. Le rôle des directeurs de chacune des cinq stratégies d'investissement (Eurazeo Capital, Eurazeo PME, Eurazeo Patrimoine, Eurazeo Croissance, Eurazeo Brands) est également renforcé afin de leur donner une plus grande autonomie, tant en termes budgétaires qu'en matière de représentation au sein des Conseils d'Administration des sociétés de portefeuille.**

# exécutif

# LA GOUVERNANCE

## LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au 31 décembre 2017, le Conseil de Surveillance d'Eurazeo se compose de 12 membres, dont 6 membres indépendants, et un censeur.



- 1. MICHEL DAVID-WEILL**  
Président du Conseil de Surveillance  
Échéance du mandat : 2018
- 2. JEAN-CHARLES DECAUX**  
Vice-Président du Conseil de Surveillance, Co-Directeur Général de JCDecaux SA  
Échéance du mandat : 2020
- 3. OLIVIER MERVEILLEUX DU VIGNAUX**  
Vice-Président du Conseil de Surveillance, Gérant de MVM Search Belgium  
Échéance du mandat : 2018
- 4. BRUNO ROGER**  
Président d'honneur du Conseil de Surveillance, Chairman of Global Investment Banking de Lazard Group
- 5. ANNE DIAS \***  
Présidente et Fondatrice d'Aragon Global Holdings  
Échéance du mandat : 2021
- 6. ROLAND DU LUART**  
Administrateur de sociétés  
Échéance du mandat : 2020
- 7. ANNE LALOU \***  
Directrice de La Web School Factory  
Échéance du mandat : 2018
- 8. VICTOIRE DE MARGERIE \***  
Principal actionnaire et Présidente de Rondol Industrie  
Échéance du mandat : 2020
- 9. FRANÇOISE MERCADAL-DELASALLES \***  
Directrice Générale Déléguée du Crédit du Nord  
Échéance du mandat : 2019
- 10. STÉPHANE PALLEZ \***  
Présidente-Directrice Générale de la Française des Jeux (FDJ)  
Échéance du mandat : 2021
- 11. GEORGES PAUGET \***  
Associé Gérant de Almitage. Lda  
Échéance du mandat : 2020
- 12. JCDECAUX HOLDING SAS** représentée par **EMMANUEL RUSSEL**  
Directeur Général Délégué de JCDecaux Holding SAS  
Échéance du mandat : 2018
- 13. CHRISTOPHE AUBUT**  
Représentant des salariés au sein du Conseil de Surveillance  
Échéance du mandat : 2019
- 14. JEAN-PIERRE RICHARDSON**  
Censeur  
Président-Directeur Général de SA Joliette Matériel  
Échéance du mandat : 2018
- 15. AMÉLIE OUDÉA-CASTERA \* \*\***  
Co-Fondatrice et Présidente de l'association Rénovons le Sport Français  
Échéance du mandat : 2022
- 16. PATRICK SAYER \*\***  
Administrateur de Société investisseur  
Échéance du mandat : 2022
- 17. ROBERT AGOSTINELLI \*\*\***  
Co-Fondateur et Managing Director de Rhône Group  
Échéance du mandat : 2022

\* Membre Indépendant

\*\* Membre du Conseil de Surveillance dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale du 25 avril 2018

\*\*\* Censeur dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale du 25 avril 2018

## LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Quatre comités spécialisés et permanents assistent le Conseil de Surveillance d'Eurazeo dans ses décisions (composition au 31/12/2017).

### COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DE SÉLECTION

6 membres  
(dont 3 indépendants)

#### PRÉSIDENT

Roland du Luart

#### MEMBRES

Anne Dias, Olivier Merveilleux du Vignaux, Françoise Mercadal-Delasalles, Georges Pauget et JCDecaux Holding représentée par Emmanuel Russel

#### INVITÉ PERMANENT

Christophe Aubut

NOMBRE DE RÉUNIONS  
EN 2017 : 5

### COMITÉ D'AUDIT

4 membres (dont 3 indépendants) et 1 censeur

#### PRÉSIDENTE

Anne Dias

#### MEMBRES

Georges Pauget, Stéphane Pallez et JCDecaux Holding représentée par Emmanuel Russel

#### CENSEUR

Jean-Pierre Richardson

NOMBRE DE RÉUNIONS  
EN 2017 : 5

### COMITÉ FINANCIER

6 membres  
(dont 3 indépendants)

#### PRÉSIDENT

Michel David-Weill

#### VICE-PRÉSIDENT

Jean-Charles Decaux

#### MEMBRES

Anne Lalou, Françoise Mercadal-Delasalles, Olivier Merveilleux du Vignaux et Victoire de Margerie

#### INVITÉ PERMANENT

Bruno Roger

NOMBRE DE RÉUNIONS  
EN 2017 : 2

### COMITÉ RSE

4 membres  
(dont 2 indépendants)

#### PRÉSIDENTE

Anne Lalou

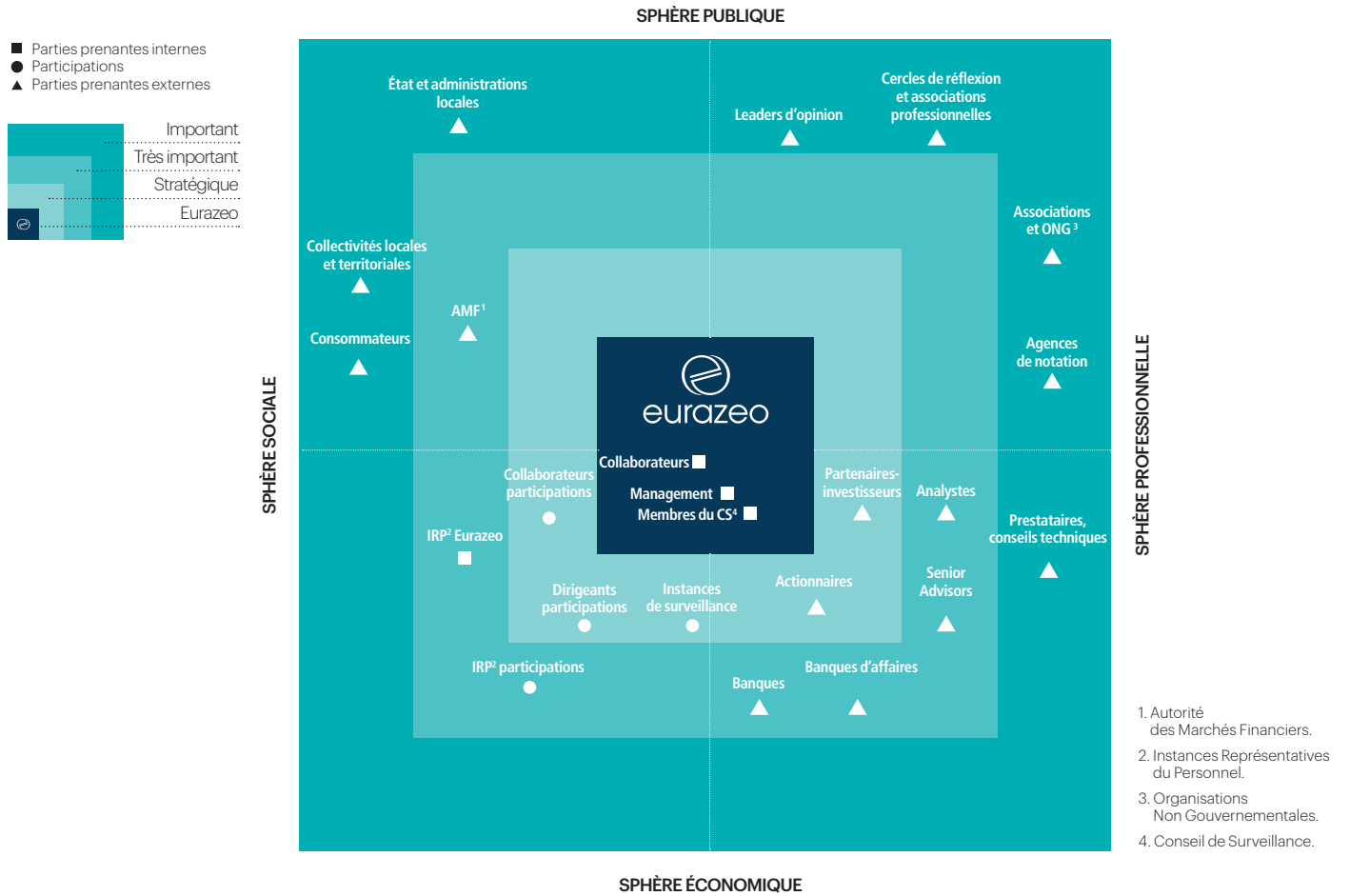
#### MEMBRES

Roland du Luart, Stéphane Pallez et JCDecaux Holding représentée par Emmanuel Russel

NOMBRE DE RÉUNIONS  
EN 2017 : 2

# Nos parties prenantes

Dialoguer avec ses parties prenantes permet à la gouvernance d'Eurazeo de mener à bien l'une de ses missions essentielles : anticiper les risques et les opportunités d'un monde en mutation pour aider le Groupe et les sociétés du groupe à développer une activité durable et responsable. Depuis 2015, une cartographie de ces parties prenantes permet d'identifier les interlocuteurs les plus importants et de cerner leurs attentes.



	ATTENTES PRINCIPALES	MOYENS D'INTERACTION
Administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Performance récurrente</li> <li>● Parfaite maîtrise et anticipation des risques</li> <li>● Transparence sur les aspects financiers et extra-financiers</li> <li>● Gouvernance aux meilleurs standards et dialogue de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conseil de Surveillance, comités du Conseil</li> <li>● Documentations afférentes aux conseils et procès-verbaux</li> </ul>
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Performance récurrente</li> <li>● Parfaite maîtrise et anticipation des risques</li> <li>● Transparence sur les aspects financiers et extra-financiers</li> <li>● Gouvernance aux meilleurs standards et dialogue de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Publications réglementées et non réglementées</li> <li>● Assemblée Générale et réunions investisseurs</li> <li>● Roadshows et réunions investisseurs</li> </ul>
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Qualité des collaborateurs et du management, confiance, esprit d'équipe</li> <li>● Intérêt des sujets et dossiers traités</li> <li>● Rémunération attractive et intéressement au résultat</li> <li>● Développement des compétences</li> <li>● Apport de fonds</li> <li>● Relation partenariale</li> <li>● Apport d'opportunités de croissance externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entretiens individuels</li> <li>● Réunions internes hebdomadaires et mensuelles</li> <li>● Séminaire d'entreprise</li> <li>● Communication interne et externe</li> </ul>
Participations	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Support au développement international</li> <li>● Apport de compétences</li> <li>● Réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entretiens et réunions</li> <li>● Conseils de Surveillance et comités du Conseil</li> <li>● Accords et pactes d'actionnaires</li> <li>● Conventions et séminaires</li> </ul>

# Actionnaires : transparence et retour sur investissement

"Eurazeo déploie une stratégie d'investissement, dynamique et diversifiée, qui permet de conjuguer performance et maîtrise des risques. Cette approche a pour objectif d'offrir à nos actionnaires une performance attractive sur le long terme avec des risques contenus. Elle est garante d'une vraie solidité financière et d'un taux de rendement global attractif sur le long terme. Eurazeo s'emploie à construire une relation de confiance durable avec ses actionnaires et la communauté financière dans son ensemble, notamment par la mise à disposition d'une information régulière, transparente et de qualité."

## ► LA FIDÉLITÉ ET LA STABILITÉ, CŒUR DE NOTRE MODÈLE

La stabilité de l'actionnariat d'Eurazeo fait sa force. L'entreprise compte un noyau d'investisseurs familiaux et entrepreneuriaux qui partagent sa vision long terme du métier d'investisseur. Cette constance est la clé de son indépendance et de sa capacité à créer de la valeur durable.

## ► UN RETOUR TOTAL AUX ACTIONNAIRES NETTEMENT AU-DESSUS DES PERFORMANCES DU MARCHÉ

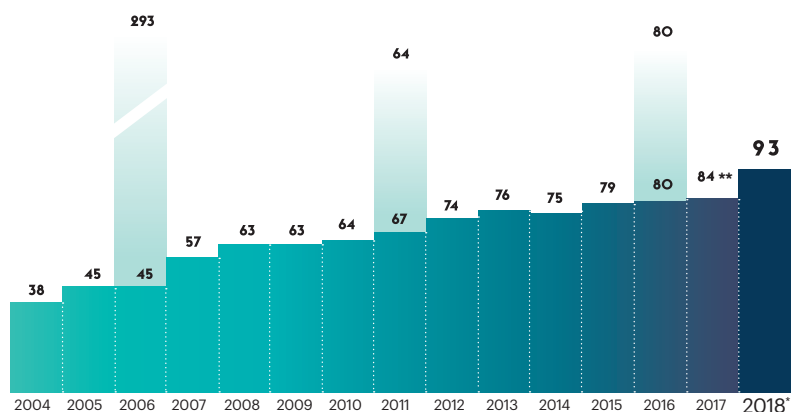
Conformément à sa vision de long terme, Eurazeo pilote son activité dans une perspective de création de valeur et de retour aux actionnaires dans la durée. Sur le long terme, l'action Eurazeo est ainsi en nette superperformance, avec un TSR (*Total Shareholder Return*) de + 381% alors que le CAC 40 connaît une progression de 126% sur la même période. La politique active de distribution et de rachat d'actions qu'a choisi de pratiquer Eurazeo au profit de ses actionnaires, contribue à cette surperformance.

## ► DIVIDENDES EN CROISSANCE

En matière de distribution aux actionnaires, Eurazeo inscrit sa politique dans la durée. Depuis 2004, sa distribution affiche une croissance soutenue de + 6,4 % (augmentation de 24 %) en moyenne annuelle. Lorsque les circonstances le justifient, des dividendes exceptionnels sont versés s'ajoutant aux dividendes ordinaires. Au titre de 2017, c'est un dividende de 1,25 euro par action en numéraire qui sera proposé à la prochaine Assemblée Générale. Celui-ci sera assorti de l'attribution d'une action gratuite pour 20 détenues.

**DISTRIBUTION DE DIVIDENDES DE 2004 À 2018\***  
(en millions d'euros)

■ Dividende ordinaire  
■ Dividende exceptionnel



\* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 25/04/2018

\*\* Montant estimé sur la base du nombre d'actions en circulation au 31/12/2017





### RACHATS ET ANNULATION D' ACTIONS ◀

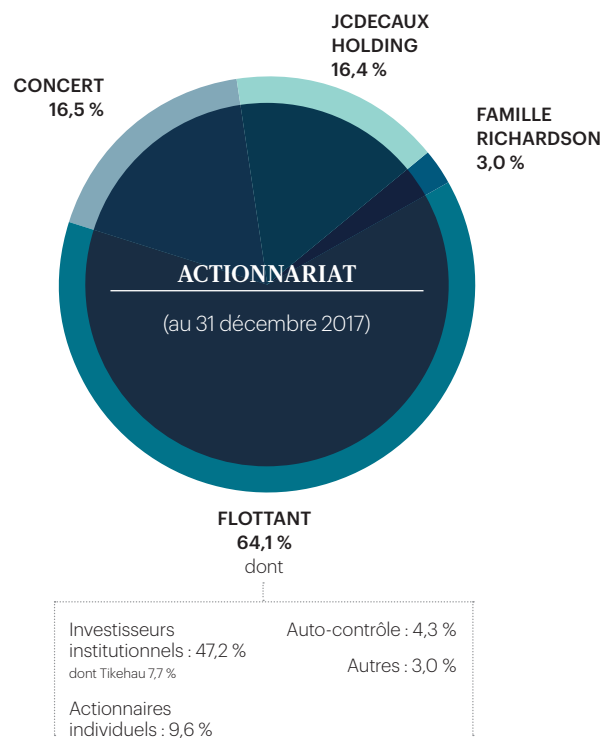
Eurazeo met en œuvre une politique active de rachat d'actions, en particulier quand la décote, c'est-à-dire l'écart entre l'ANR par action et le cours de bourse, le justifie, et cela dans les limites des autorisations dont elle dispose. Les actions ainsi achetées sont pour leur plus grande partie annulées en cours d'année. Cette pratique permet d'augmenter l'ANR par action et crée mécaniquement de la valeur pour les actionnaires.

### UNE INFORMATION DE QUALITÉ ◀

Eurazeo fait évoluer sa communication, en misant notamment sur le digital, pour mieux répondre aux exigences de ses actionnaires et de la communauté financière. Elle déploie à cet effet un dispositif d'information performant, gage de transparence et de fiabilité, qui s'articule autour de plusieurs supports complémentaires : site internet, lettre actionnaires, avis et communiqués, rapport d'activité, présence sur les réseaux sociaux. Ce dispositif est régulièrement récompensé.

### ► DES RENCONTRES RÉGULIÈRES AVEC LES ACTIONNAIRES

Eurazeo s'attache à renforcer les liens avec les actionnaires en créant des temps d'écoute et d'échanges. Plusieurs temps forts ponctuent l'année : l'Assemblée Générale permet de présenter la stratégie et les résultats, les principales réalisations et les perspectives. Eurazeo participe également à des réunions d'information pour aller à la rencontre de ses actionnaires individuels. Deux réunions ont été organisées en 2017 à Strasbourg en juin et à Nice en décembre qui ont rassemblé plus de 400 actionnaires. 200 personnes ont également assisté à une réunion d'information sur le Salon Actionaria à Paris.



**“Nous nous attachons à nouer avec nos actionnaires une relation de confiance, basée sur l’écoute et le dialogue. Nous avons déployé des outils de communication efficaces, qui ont été plusieurs fois primés.”**



### UN PROGRAMME SOUTENU ◀ DE ROADS SHOWS

Un programme de *road-shows* internationaux complète le dispositif : il permet d'échanger avec des investisseurs institutionnels dans de nombreuses géographies en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Eurazeo a rencontré à cette occasion près de 300 investisseurs institutionnels.

### L'INVESTOR DAY, UNE ÉDITION ◀ CONSACRÉE À LA STRATÉGIE D'EURAZEO

La Journée Investisseurs annuelle s'est tenue à Paris le 8 décembre 2017, à l'attention des analystes et des investisseurs institutionnels. Elle a été dédiée à la stratégie d'Eurazeo et à la manière dont l'entreprise s'est transformée, avec un enrichissement constant de son modèle. La journée a été structurée en deux temps : une matinée dédiée aux nouveaux développements d'Eurazeo, et notamment son ancrage américain, la stratégie d'investissement Eurazeo Brands, le partenariat avec Rhône, le développement de la levée de fonds pour compte de tiers. L'après-midi a été réservée à la présentation des nouveaux investissements. L'événement a été, comme tous les rendez-vous financiers, relayé en direct sur le site Internet du Groupe et reste accessible en replay pendant 12 mois.

**“Notre dividende  
a augmenté de 6,8 %  
par an en moyenne au cours  
des 14 dernières années”**

**PHILIPPE AUDOUIN**

### ACTION EURAZEO VERSUS CAC 40 : L'ÉVOLUTION COMPARÉE DU RETOUR TOTAL AUX ACTIONNAIRES SUR SIX ANS (BASE 100)\*

(du 02/01/2012 au 02/01/2018)

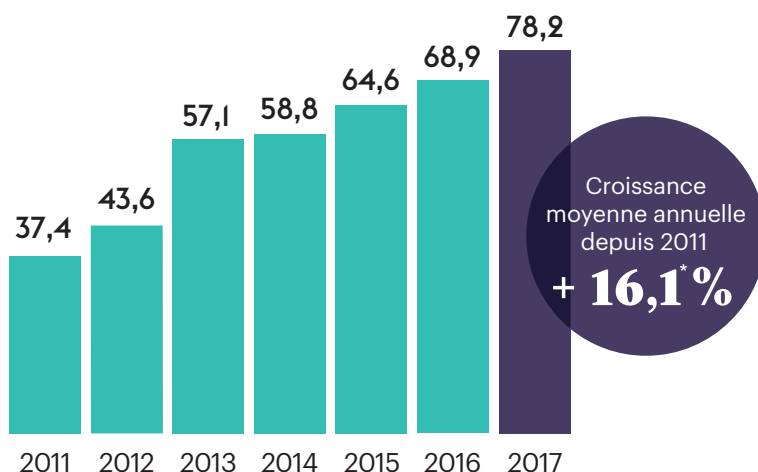


\*Cours ajusté du dividende exceptionnel et des émissions d'actions gratuites.

# Forte dynamique de création de valeur dans tous les métiers

## CRÉATION DE VALEUR PAR ACTION

L'Actif Net Réévalué par action d'Eurazeo au 31 décembre 2017 ressort à 78,2€ par action en hausse de +13,5% ajusté de l'attribution gratuite d'actions en 2017 et de +15,2% ajusté de l'attribution gratuite d'actions et du dividende versé en 2017.



\* retraité de l'attribution d'actions gratuites et des dividendes versés

## CRÉATION DE VALEUR PAR PÔLE D'INVESTISSEMENT

L'ensemble des pôles ont contribué à la croissance de l'ANR



\* dont 1,042 M€ non revalorisés (investissement < 1 an) soit 42% du total actifs non cotés

\*\*dont 17% non revalorisés

## ACTIFS SOUS GESTION ET ACTIF NET RÉÉVALUÉ

Données en millions d'euros

Au 31 décembre 2017, les Actifs sous gestion se répartissent et se définissent de la façon suivante :

	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2017 PF Idinvest & Rhône
<b>ANR PORTEFEUILLE</b>	<b>3 678</b>	<b>5 057</b>	<b>5 057</b>
<b>Eurazeo Capital</b>	<b>2 589</b>	<b>4 058</b>	<b>4 058</b>
• Eurazeo Capital non coté	1 199	2 505	2 505
• Eurazeo Capital coté	1 391	1 553	1 553
<b>Eurazeo PME</b>	<b>405</b>	<b>382</b>	<b>382</b>
<b>Eurazeo Patrimoine</b>	<b>440</b>	<b>320</b>	<b>320</b>
<b>Eurazeo Croissance</b>	<b>244</b>	<b>237</b>	<b>237</b>
<b>Eurazeo Brands</b>		<b>60</b>	<b>60</b>
<b>ANR - EURAZEO DEVELOPMENT</b>	<b>142</b>	<b>240</b>	<b>713</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE &amp; AUTRES</b>	<b>1 206</b>	<b>300</b>	<b>-15</b>
<b>Trésorerie</b>	1 052	379	64
<b>Autres titres et actifs/passifs</b>	140	-93	-93
<b>Impôts latents</b>	-68	-58	-58
<b>Autocontrôle</b>	82	72	72
<b>TOTAL ANR</b>	<b>5 026</b>	<b>5 597</b>	<b>5 754</b>
Nombre d' actions*	72 974 031	71 577 752	73 577 752
ANR par action (€)	68,9	78,2	78,2
<b>ACTIFS GÉRÉS POUR COMPTE DE TIERS</b>			
<b>Eurazeo Capital</b>	<b>786</b>	<b>730</b>	<b>730</b>
<b>Eurazeo PME</b>	<b>234</b>	<b>396</b>	<b>396</b>
<b>Eurazeo Patrimoine</b>	<b>26</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
<b>Idinvest (100%)</b>			<b>6 924</b>
<b>Rhône(30%)</b>			<b>1 591</b>
<b>TOTAL ACTIFS GÉRÉS POUR COMPTE DE TIERS</b>	<b>1 046</b>	<b>1 171</b>	<b>9 686</b>
<b>TOTAL ACTIFS SOUS GESTION</b>	<b>6 072</b>	<b>6 768</b>	<b>15 440</b>

\*En 2016, le nombre d'actions est ajusté de l'attribution d'actions gratuites réalisée en 2017.  
Le nombre d'actions est ajusté des titres en voie d'annulation.

### ► L'ANR COMPREND :

- Investissements directs d'Eurazeo Capital, Eurazeo PME, Eurazeo Patrimoine, Eurazeo Croissance et Eurazeo Brands.
- Eurazeo Development : valorisation de la gestion par Eurazeo pour compte de tiers et investissements dans Rhône, Idinvest et d'autres plateformes.

Ces actifs sont valorisés conformément à la méthodologie IPEV, qui prévoit notamment une revalorisation à l'issue d'une période d'un an.

- Trésorerie nette et autres (auto-contrôle, impôts latents, autres titres et actifs / passifs).

### ► LA VALORISATION DES ACTIFS

#### GÉRÉS POUR COMPTE DE TIERS COMPREND :

- La juste valeur des investissements gérés pour le compte de tiers par Eurazeo ou des sociétés dont Eurazeo détient le contrôle ;
- Le capital non encore appelé des fonds gérés pour le compte de tiers ;
- La quote-part des actifs sous gestion gérés par des partenariats stratégiques dans lesquels Eurazeo détient une participation minoritaire.

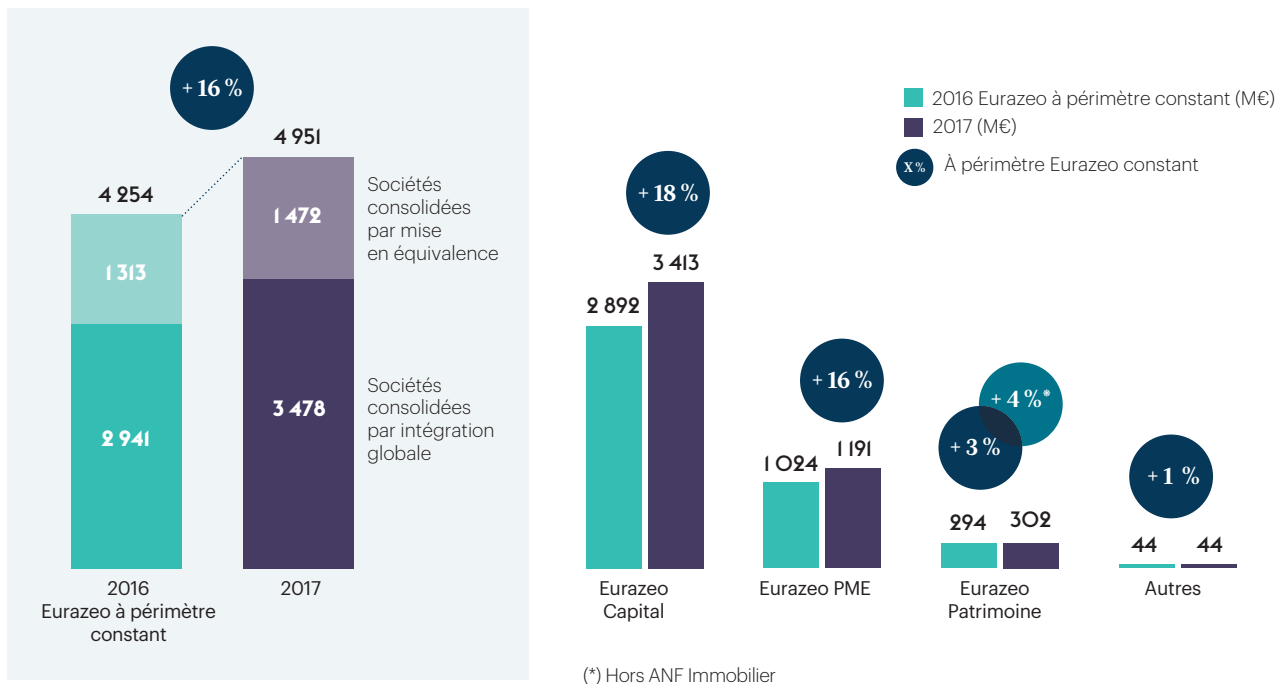
Dans le proforma au 31 décembre 2017, Idinvest est ainsi intégrée pour 100% de ses actifs en cohérence avec la consolidation par intégration globale de cette société. Les actifs de Rhône sont pris en compte à hauteur de 30%. La méthodologie de valorisation de leurs actifs est identique à celle utilisée pour les fonds gérés en direct par Eurazeo.

# Des résultats de participation en croissance importante sur l'ensemble des pôles d'investissement

## CHIFFRE D'AFFAIRES ECONOMIQUE PAR PÔLE

Données en millions d'euros

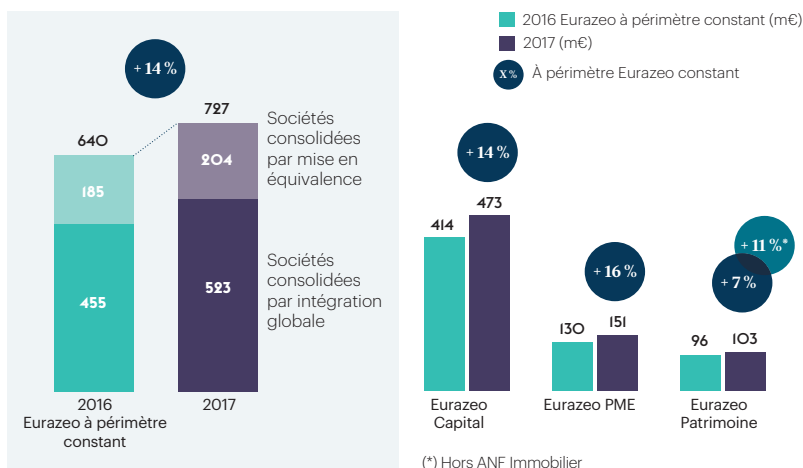
Eurazeo enregistre en 2017 une croissance solide de son chiffre d'affaires économique à périmètre Eurazeo constant : +16,4% à 4 951 millions d'euros. La progression annuelle se décompose en une hausse de +18,3% du chiffre d'affaires des sociétés par intégration globale à 3 478 millions d'euros et +12,1% pour la quote-part Eurazeo du chiffre d'affaires des sociétés consolidées par mise en équivalence à 1 472 millions d'euros.



## EBITDA ÉCONOMIQUE PAR PÔLE D'INVESTISSEMENT

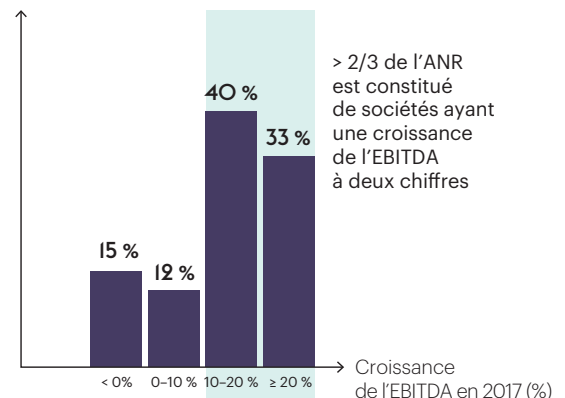
Données en millions d'euros

L'EBITDA économique des participations d'Eurazeo est de 727 millions d'euros et progresse de +13,5% à périmètre Eurazeo constant.



## CROISSANCE 2017 DE L'EBITDA DES SOCIÉTÉS NON COTÉES

% de l'ANR\*  
(au 31 déc.2017)



\* ANR des participations hors titres cotés et CPK, exclu en raison du carve-out

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(En millions d'euros)	2017	2016 PF
<b>Eurazeo Capital</b>	200,7	174,1
<b>Eurazeo Patrimoine</b>	67,9	62,1
<b>Eurazeo PME</b>	110,3	93,3
<b>EBIT Ajusté des sociétés en intégration globale</b>	<b>378,8</b>	<b>331,6</b>
Coût de l'endettement financier net	-163,1	-160,9
<b>EBIT Ajusté net du coût de financement</b>	<b>215,7</b>	<b>170,7</b>
<b>Résultat des sociétés mises en équivalence (*)</b>	<b>75,3</b>	<b>56,8</b>
Coût de l'endettement financier AccorHotels/Elis (LH19/LH27)	0,0	-10,1
<b>Résultat des équivalences net du coût de financement</b>	<b>75,2</b>	<b>46,7</b>
<b>Contribution des sociétés nette du coût de financement</b>	<b>290,9</b>	<b>217,4</b>
<b>Variation de valeur des immeubles de placement</b>	<b>-4,3</b>	<b>-0,9</b>
<b>Plus ou moins-values, net</b>	<b>575,2</b>	<b>831,6</b>
<b>Résultat du secteur holding</b>	<b>-52,5</b>	<b>-30,6</b>
<b>Amort. des contrats et autres actifs liés à l'affectation des écarts d'acquisition</b>	<b>-64,8</b>	<b>-61,0</b>
<b>Charge d'impôt</b>	<b>-0,7</b>	<b>-34,1</b>
<b>Éléments non récurrents</b>	<b>-263,8</b>	<b>-334,0</b>
<b>Résultat consolidé</b>	<b>480,1</b>	<b>588,3</b>
<b>Résultat consolidé part du Groupe</b>	<b>440,6</b>	<b>525,0</b>
<b>Part des Minoritaires</b>	39,4	63,4

(\*) Hors éléments non récurrents

Un rapprochement entre l'EBIT ajusté des sociétés en intégration globale et le résultat opérationnel avant autres produits et charges est présenté en note 3 du chapitre 4 du document de référence 2017.

### ► FORTE PROGRESSION DE LA CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS, NETTE DU COÛT DE FINANCEMENT

L'EBIT ajusté des participations en intégration globale progresse à périmètre Eurazeo constant de +14,2% à 379 M€

La contribution des sociétés nette du coût de financement est de 291 M€, en augmentation de +33,8%.

### ► PLUS-VALUES DE CESSION

Eurazeo enregistre un montant total de plus-values de cession avant impôts de 575 M€ à 100% en 2017 qui provient pour 73 M€ de la cession de Colisée, pour 61 M€ d'Europcar (cession et profit de dilution consécutif à l'augmentation de capital), pour 129 M€ d'Elis (cession et profit de dilution consécutif à l'augmentation de capital) et pour 204 M€ de Moncler (cession de titres et progression du cours de bourse). A noter qu'en 2016, les plus-values de cession s'élevaient à 831,6 M€ et provenaient i) des deux cessions partielles de titres Elis et Moncler et ii) de la vente de Foncia pour 230 M€.

### ► ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

Les éléments non récurrents s'élèvent à 263,8 M€ en 2017. Ils tiennent compte notamment de 33 M€ de frais de transactions relatifs aux investissements réalisés en 2017, 39 M€ de coûts liés aux opérations de croissance externe dans nos participations, de 29 M€ d'autres frais non récurrent relatifs à notre activité d'investissement, 47 M€ de coûts de carve-out et de restructuration dans différentes sociétés du portefeuille, 21 M€ de coûts relatifs à l'allocation du goodwill et 27 M€ de dépréciation.

### ► RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

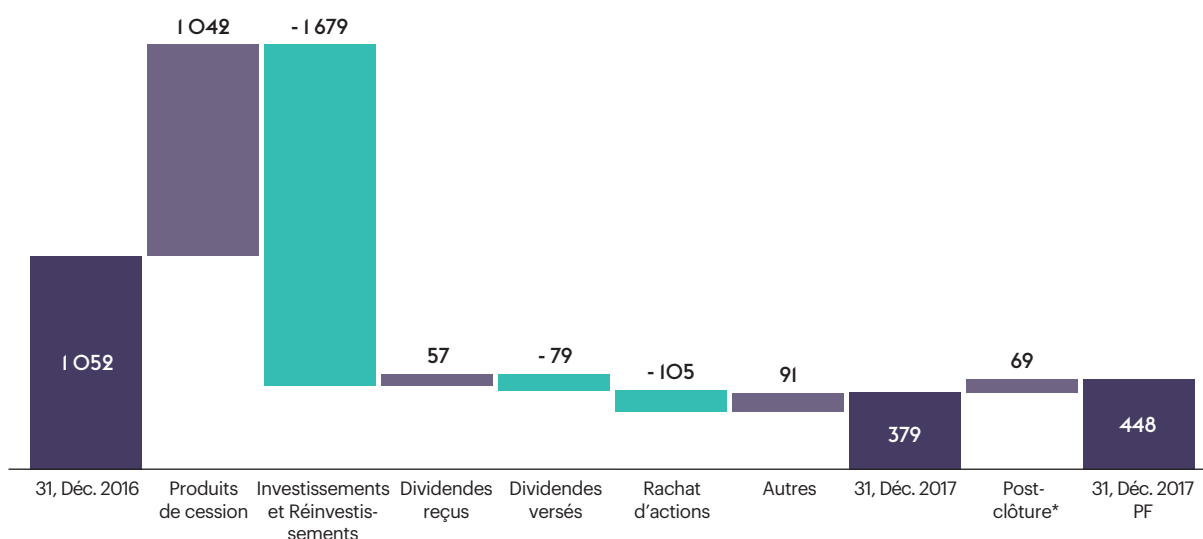
Le résultat net part du groupe s'établit à 441 M€ en 2017, contre un résultat proforma de 525 M€ en 2016.

## Une structure financière encore renforcée

La solidité financière, atout majeur d'Eurazeo, s'est encore renforcée en 2017. Les capitaux propres du Groupe restent à un niveau élevé de 5,5 milliards d'euros. Avec de nouvelles sociétés dans le périmètre, l'endettement consolidé s'affiche en progression. Cet endettement est sans recours au niveau d'Eurazeo SE.

### POSITION DE TRÉSORERIE D'EURAZEO

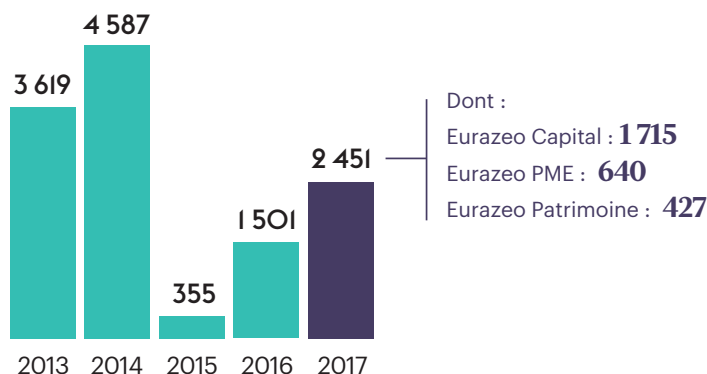
(En millions d'euros)



(\*) En tenant compte de l'acquisition de 30 % de Rhône, de 70 % d'Idinvest, de la sortie d'AccorHotels et de l'investissement chez C2S

### EVOLUTION DE LA DETTE NETTE CONSOLIDÉE

(En millions d'euros)



Au 31 décembre 2017, la dette financière nette consolidée du Groupe atteint 2 451 M€, intégrant les dettes nettes de toutes les participations consolidées (et notamment les dettes d'acquisition) ainsi la trésorerie d'Eurazeo SE. La progression sur l'année reflète le niveau important d'acquisitions réalisées en 2017, dont l'impact a été supérieur à celui des sorties de périmètre.

Les dettes des participations sont sans recours sur Eurazeo SE.

**BILAN CONSOLIDÉ**

(au 31 décembre 2017)

(En millions d'euros)	31/12/2017 net	31/12/2016 net
Ecart d'acquisition	3 255,6	1 461,7
Immobilisations incorporelles	1 467,0	1 232,5
Participations associées et actifs financiers	2 882,9	2 745,1
Autres actifs non courants	1 576,1	2 423,0
<b>Actifs non courants</b>	<b>9 181,6</b>	<b>7 862,3</b>
Stocks et créances	1 417,9	935,9
Actifs de trésorerie	908,1	1 580,3
<b>Actifs courants</b>	<b>2 326,0</b>	<b>2 516,1</b>
Actifs destinés à être cédés	1,0	1,8
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>11 508,6</b>	<b>10 380,3</b>

(En millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Capitaux propres - Part du Groupe	<b>4 722,1</b>	<b>4 487,0</b>
Intérêts minoritaires	756,6	748,7
<b>Total capitaux propres</b>	<b>5 478,7</b>	<b>5 235,7</b>
Dettes financières long terme	3 216,8	2 800,4
Autres passifs non courants	1 041,3	900,5
<b>Passifs non courants</b>	<b>4 258,1</b>	<b>3 700,9</b>
Dettes financières court terme	142,5	280,7
Autres passifs courants	1 628,7	1 162,4
<b>Passifs courants</b>	<b>1 771,3</b>	<b>1 443,1</b>
Passifs liés aux actifs destinés à être cédés	0,5	0,6
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>11 508,6</b>	<b>10 380,3</b>

Le montant des écarts d'acquisition reflète les acquisitions réalisées en 2017.

Il est passé de 1,5 Md€ à 3,2 Md€, comprenant l'écart d'acquisition de WorldStrides et Iberchem notamment, ainsi que les écarts d'acquisitions constatés par les participations suite à leurs opérations de croissance externe.

L'évolution de la dette financière nette consolidée, de 1,5 Md€ à 2,5 Md€, est également le reflet des acquisitions de l'année. Le montant des capitaux propres reste à un niveau élevé, 5,5 Md€.

# Mesure des impacts RSE évités

## IMPACTS DIRECTS

Valorisation des dépenses évitées

<b>436 000 heures</b> d'absence évitées		<	Baisse de l'absentéisme et des accidents du travail	>	<b>14 206 K€</b>
<b>7 millions</b> de mètres cubes d'eau évités		<	Réduction des consommations d'eau	>	<b>14 383 K€</b>
<b>845 GWh</b> d'énergie évités		<	Réduction des consommations d'énergie	>	<b>49 285 K€</b>
<b>523 500 L</b> de carburant évités		<	Réduction des consommations de carburant	>	<b>505 K€</b>
Soit <b>203 000 tonnes</b> de éq. CO <sub>2</sub> évitées					
<b>TOTAL IMPACTS DIRECTS</b>					<b>78 379 K€</b>

## IMPACTS INDIRECTS

Valorisation des dépenses évitées

<b>450 000 tonnes<sup>(1)</sup></b> éq. CO <sub>2</sub> séquestrées*		<	Programme de réutilisation des serviettes de bain par les clients	>	<b>25 099 K€<sup>(1)</sup></b>
<b>1 341 GWh<sup>(2)</sup></b> de d'énergie évités		<	Amélioration de la performance énergétique des bâtiments au profit des clients	>	<b>110 468 K€<sup>(2)</sup></b>
Soit <b>228 000 tonnes<sup>(2)</sup></b> éq. CO <sub>2</sub> évitées					
<b>TOTAL IMPACTS INDIRECTS</b>					<b>135 567 K€</b>

## SOMME DES IMPACTS DIRECTS + INDIRECTS

<b>436 000 heures</b> d'absence évitées		<b>2 186 GWh</b> d'énergie évités	
<b>7 millions</b> de mètres cubes d'eau évités		<b>523 500 L</b> de carburant évités	
		Soit <b>881 000 tonnes</b> éq. CO <sub>2</sub> évitées	

**TOTAL IMPACT  
DIRECTS + INDIRECTS**  
**213 946 K€**

<sup>(1)</sup> Programmes spécifiques à AccorHotels cédée en 2018

<sup>(2)</sup> Programmes spécifiques à Foncia cédée en 2016

\* Mesuré en 2014, sur un périmètre de référence de 100 ans

NOTE MÉTHODOLOGIQUE : Le périmètre pris en compte pour la mesure des impacts évités inclut AccorHotels (cédée en 2018), Asmodee, Groupe Colisée (cédée en 2017), Dessange International, Elis, Fintrax, Groupe Flash, Foncia (cédée en 2016), Léon de Bruxelles, Novacap, Péters Surgical et Vignal Lighting Group. Les calculs ont été réalisés sur une période allant de l'année d'entrée d'Eurazeo au capital de la participation considérée jusqu'à l'année 2017 incluse (excepté pour les sociétés cédées). La méthodologie détaillée est disponible sur le Document de Référence d'Eurazeo, page 100, et sur le site Internet d'Eurazeo, rubrique Responsabilité.



# Indicateurs extra-financiers RSE

Eurazeo s'est fixée des objectifs de progrès RSE ambitieux à l'horizon 2020  
et s'est engagée à publier ses résultats annuels.

AMBITIONS	OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2017
<b>1. INVESTIR DE MANIÈRE RESPONSABLE</b> La RSE est intégrée à toutes les étapes du cycle d'investissement	100 % des <i>due diligences</i> en phase d'étude avancée intègrent une section RSE lors des acquisitions <sup>(1)</sup>	100 %
	100 % des sociétés réalisent un reporting RSE	100 %
	100 % des cessions font l'objet d'une information RSE	50 %
<b>2. INSTAURER UNE GOUVERNANCE EXEMPLAIRE</b> Toutes les sociétés ont des organes de gouvernance exemplaires	100 % des sociétés ont au moins 40% de femmes dans leurs Conseils <sup>(2)</sup>	24 %
	100 % des sociétés contrôlées ont au moins 30 % d'administrateurs indépendants <sup>(2)</sup>	33 %
	100 % des sociétés ont un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations	67 %
<b>3. CRÉER DE LA VALEUR DURABLE</b> Toutes les sociétés ont un plan de progrès RSE	100 % des sociétés ont déployé les "incontournables RSE" d'Eurazeo <sup>(3)</sup>	61 %
	Les 7 actions "incontournables RSE" :	
	• Nommer un responsable RSE	81 %
	• Mettre en place le reporting RSE annuel	100 %
	• Créer un Comité RSE opérationnel	57 %
	• Inscrire le sujet de la RSE au minimum une fois par an à l'ordre du jour des réunions du Conseil	67 %
	• Effectuer un bilan environnemental et/ou de gaz à effet de serre tous les trois ans	50 %
• Effectuer un baromètre social tous les trois ans	52 %	
• Effectuer des audits RSE des fournisseurs prioritaires	18 %	
100 % des sociétés ont des objectifs de progrès RSE quantifiés	36 %	
100 % des sociétés participent à au moins un programme d'accélération RSE <sup>(4)</sup>	91 %	
<b>4. ÊTRE VECTEUR DE PROGRÈS SOCIÉTAL</b> Toutes les sociétés améliorent leur empreinte sociétale	100 % des sociétés améliorent la protection et le bien-être des salariés	86 %
	100 % des sociétés associent leurs collaborateurs à la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise	81 %
	100 % des sociétés réduisent leurs impacts sur l'environnement	72 %

<sup>(1)</sup> Les *due diligences* sont considérées en phase d'étude avancée lorsqu'une offre ferme a été effectuée.

L'indicateur concerne l'ensemble des dossiers étudiés y compris ceux n'ayant pas fait l'objet d'une acquisition finale.

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

<sup>(3)</sup> Le résultat est exprimé en pourcentage moyen d'actions mises en place par les sociétés.

<sup>(4)</sup> Eurazeo possède trois programmes d'accélération RSE : empreinte environnementale, mixité et achats responsables.

Une empreinte environnementale (ou Analyse de Cycle de Vie, ACV) est une mesure des consommations d'énergie, des utilisations de matières premières et des rejets dans l'environnement, ainsi que des impacts potentiels sur l'environnement associé à un produit, un procédé ou un service, sur la totalité de son cycle de vie (d'après la définition de la norme ISO 14040)

**NOTE MÉTHODOLOGIQUE :** Le périmètre pris en compte pour la stratégie RSE inclut Eurazeo et l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale et mises en équivalence. Ces sociétés sont intégrées dans le calcul des indicateurs au plus tard à compter de la fin de la deuxième année complète de détention. En effet, la première année complète de détention permet de déterminer lorsque cela est nécessaire la base de référence, grâce à un premier reporting RSE, à partir de laquelle les évolutions peuvent être mesurées. La liste des sociétés prises en compte pour l'exercice 2017 dans le cadre de la stratégie RSE d'Eurazeo est la suivante (les sociétés suivies du signe \* sont intégrées au périmètre de reporting défini par la loi Grenelle II) : Asmodee\*, AssurCopro\*, CIFA\*, Desigual, Dessange International\*, Elis, Eurazeo PME\*, Eurazeo\*, Europcar, Groupe Flash\*, Fintrax\*, Grape Hospitality\*, Léon de Bruxelles\*, Les Petits Chaperons Rouges, MK Direct\*, Neovia, Novacap\*, Orolia\*, Péters Surgical\*, Vignal Lighting Group\*, Reden Solar, Sommet Education\*.

# Gestion des Risques

Par son activité d'investisseur en capital, exercée dans un environnement soumis à aléas, Eurazeo est confrontée à un ensemble de risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. A chacun des temps clés de son métier d'investisseur, Eurazeo a mis en place des processus visant à identifier et prévenir les principaux risques. L'efficacité de ce dispositif repose sur la forte implication des dirigeants mandataires sociaux et des collaborateurs, à leur niveau respectif de responsabilités et de pouvoirs, et sur une forte culture de la gestion des risques.



CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES  
Gilles Coulon, William Beaucardet, Stéphane de Bourgies,  
Peter Allan, Shutterstock

DIRECTION DE LA COMMUNICATION  
1 rue Georges Berger, 75017 Paris

[www.eurazeo.com](http://www.eurazeo.com)

