



RAPPORT ANNUEL 2018

SOMMAIRE

PROFIL	1
MESSAGE de Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance	2
PARTIES PRENANTES	4
ENJEUX	6
VISION par Virginie Morgon, Présidente du Directoire	8
ÉQUIPE DIRIGEANTE	12
MODÈLE D'AFFAIRES	14
LA FORCE D'UN MODÈLE SINGULIER	16
LE MODÈLE DUAL	20
LA DYNAMIQUE D'EXPERTISES MULTIPLES	22
PÔLES D'INVESTISSEMENT	26
FAITS MARQUANTS 2018	32
L'ENVERGURE D'UN GROUPE MONDIAL DES EXPERTISES MULTIPLES	34
GOUVERNANCE	46
INDICATEURS FINANCIERS ET BOURSIERS	50
INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS	60



DISPOSITIF RAPPORT ANNUEL 2018

Eurazeo innove cette année en proposant un dispositif rapport annuel aux formats et traitements complémentaires. Il s'articule autour d'une publication synthétique proposant un décryptage stratégique de l'année écoulée, d'un document de référence en ligne, et d'un rapport digital. Cet écosystème est facilement accessible notamment via les nombreux QR Codes présents au fil de ces pages. Vous y découvrirez notamment les nombreux témoignages-vidéos de l'équipe dirigeante du Groupe.

PROFIL

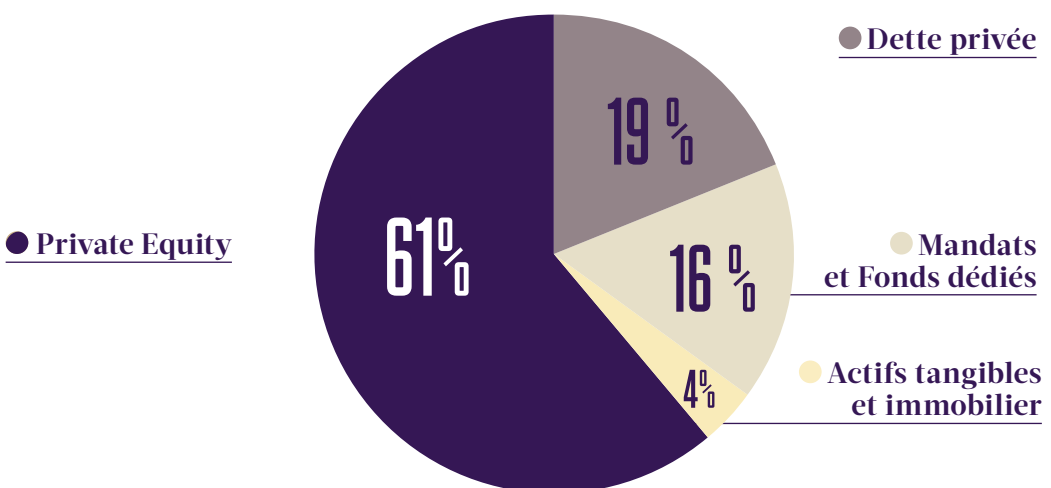
NOS RACINES **SONT FRANÇAISES,**
NOTRE DYNAMIQUE **EST EUROPÉENNE**
NOTRE AMBITION **EST MONDIALE**

130 ANS D'HISTOIRE

UNE APPROCHE SPÉCIFIQUE

Nous mettons au service de nos participations, notre expertise sectorielle, notre expérience de transformation et notre accès privilégié aux marchés mondiaux

UNE ORGANISATION **UNIQUE ET AGILE**



Répartition des actifs sous gestion par classe d'actifs au 31/12/2018



17 MDS €

D'ACTIFS
DIVERSIFIÉS

6 MDS €
de fonds
propres

11 MDS €
pour le compte
d'investisseurs
partenaires

374 ENTREPRISES ACCOMPAGNÉES*

158
start-ups

55
Growth

161
Small
& Mid-cap

* au 31/12/2018



Eurazeo est un groupe d'investissement mondial de premier plan.

Fort de son expertise dans le private equity, le capital-innovation, l'immobilier, la dette privée, les mandats et les fonds dédiés.

Eurazeo accompagne les entreprises de toute taille en mettant au service de leur développement, l'engagement de ses 235 collaborateurs, sa profonde expérience sectorielle, son accès privilégié aux marchés mondiaux, ainsi que son approche responsable de la création de valeur fondée sur la croissance.

Son actionnariat institutionnel et familial, sa structure financière solide et son horizon d'investissement flexible lui permettent d'accompagner les entreprises dans la durée. ”

Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



L'ÉPOQUE QUE NOUS VIVONS, MARQUÉE PAR L'ESSOR RAPIDE DU PROGRÈS TECHNOLOGIQUE ET LES DISRUPTIONS QU'IL ENGENDRE,

n'est pas sans rappeler la fin du XIX^{ème} siècle. Cette période est à la fois génératrice d'opportunités de croissance et dans le même temps, source d'incertitude et de désarroi. Ce contexte explique que les pays occidentaux se portent plutôt bien économiquement, avec de vrais succès aux Etats-Unis et un renouveau timide en Europe, mais connaissent une situation sociale et politique préoccupante. La correction boursière qui s'est produite fin 2018 traduit pour partie cette évolution.

DANS CET ENVIRONNEMENT INCERTAIN, où les liquidités abondent, le private equity rencontre un succès grandissant, justifié par sa capacité à obtenir de meilleurs rendements – même si, et la nuance est de taille, les occasions d'investissement restent chères. Je crois que cette classe d'actifs constitue toujours le meilleur investissement, à condition d'investir dans des sociétés qui sont exigeantes et cherchent à se conduire avec prudence, ce qui est le cas d'Eurazeo.

NOTRE ENTREPRISE SE TRANSFORME ET S'OUVRE :

elle diversifie ses métiers, tout en s'efforçant de conserver son esprit entrepreneur, et y associe progressivement des capitaux externes de plus en plus importants. Cette diversification présente des avantages : Eurazeo peut profiter d'un capital permanent combiné à un capital de partenaires extérieurs, tout en garantissant à ses actionnaires une plus grande stabilité, les résultats de gestion offrant plus de permanence que les plus-values. Tout l'enjeu pour le futur sera de construire de la croissance pérenne et rentable dans l'intérêt des actionnaires et de l'ensemble des parties prenantes. Pour cela, Eurazeo devra continuer à investir dans les sociétés qui auront un avenir et dont elle sera assurée, par son expertise et ses multiples contacts, de pouvoir contribuer au développement.

POUR RELEVER CE DÉFI, notre société dispose de bases solides et stables, reposant sur la confiance. Je suis particulièrement heureux de constater que ma proximité avec Virginie Morgon, que je connais depuis plus de 25 ans et qui a tant contribué au développement de notre Société ces dix dernières années, est tout aussi forte qu'avec l'ancien Président du Directoire. Je me félicite aussi du climat de totale confiance et d'échanges avec Jean-Charles Decaux, entré il y a deux ans comme grand actionnaire de référence aux côtés de ma famille. Nous partageons une vraie unité de vue sur l'avenir d'Eurazeo et croyons à son succès. En témoigne la décision du Conseil de Surveillance de 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.

DIVIDENDE
PAR ACTION*
1,25€

1 ACTION
GRATUITE
POUR 20 DÉTENUES

* proposé à l'Assemblée Générale au 25 avril 2019

UN DIALOGUE PERMANENT AVEC NOS PARTIES PRENANTES

SOCIÉTÉ CIVILE

- Ecosystème de nos participations (y compris consommateurs)
- Associations professionnelles
- Leaders d'opinion, médias & cercles de réflexions
- ONG

POUVOIRS PUBLICS & AUTORITÉS DE RÉGULATION

- AMF
- Régulateurs, législateurs
- Autorités nationales et locales
- Organismes de normalisation (autres secteurs économiques)

FOURNISSEURS

- Banques d'affaires
- Senior Advisors
- Agences de notation
- Prestataires, conseils techniques

COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

- Prêteurs (banques)
- Analystes financiers et extra financiers

Information
et transparence

Attractivité
et rétention
des talents

Performance
économique
financière
et extra-financière



LÉGENDES

- Interactions ponctuelles ou ad hoc
- Interactions prépondérantes

- Interactions de long terme, influence réciproque

Le dialogue continu et transparent qu’Eurazeo entretient avec ses parties prenantes est primordial pour s’adapter et répondre aux défis de croissance de ses participations et ainsi, créer de la valeur pérenne pour ses investisseurs. Actionnaire engagé, Eurazeo anticipe et relève avec ses investisseurs, ses collaborateurs, le management des entreprises et ses partenaires de multiples défis économiques, technologiques, environnementaux.



● Enjeux prépondérants pour les parties prenantes et ayant un impact fort sur notre business model

PROACTIFS FACE AUX ÉVOLUTIONS DU PRIVATE EQUITY

4 TENDANCES MAJEURES

1

UN MARCHÉ DU FINANCEMENT ALTERNATIF EN FORTE CROISSANCE

- ▶ Un doublement des actifs sous gestion d'ici 2025
- ▶ Une croissance aux Etats-Unis, en Europe et en Asie, tirée par l'innovation et la diversification des moyens de financement
- ▶ Un attrait renforcé par la sur-performance des retours sur investissement par rapport aux autres placements financiers

2

UNE CONCURRENCE DE PLUS EN PLUS IMPORTANTE

- ▶ Des prix d'acquisition des actifs élevés du fait des niveaux importants de capitaux disponibles, des conditions de marché haussières et de la concurrence accrue entre les investisseurs directs
- ▶ Une « bipolarisation » du secteur avec, d'un côté des plateformes globales (tous segments, tous produits et mondiales), et de l'autre des sociétés de gestion spécialisées

3

UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DANS LA CONTINUITÉ DE 2018

- ▶ Une croissance mondiale qui devrait rester équivalente en 2018 et 2019
- ▶ Un ralentissement ultérieur de la croissance des pays avancés qui devrait être en deçà des moyennes atteintes avant la crise financière mondiale de 2008
- ▶ Des facteurs géopolitiques et tensions commerciales qui perturberont les échanges internationaux

4

UNE EXIGENCE ACCRUE DES INVESTISSEURS ET PARTIES PRENANTES

- ▶ Une plus grande sélectivité des investisseurs avec des montants financiers moyens plus élevés
- ▶ Des parties prenantes plus exigeantes, notamment concernant la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Nous évoluons dans un environnement aujourd'hui en forte croissance et ce malgré la montée des incertitudes économiques. Nous devons anticiper les nouvelles attentes des investisseurs, les évolutions technologiques, sociales, environnementales, concurrentielles et réglementaires qui impacteront nos entreprises.

4 FONDAMENTAUX

INDÉPENDANCE

- ▶ Un actionnariat stable et entrepreneurial
- ▶ Le renforcement de notre capacité d'investissement avec la gestion pour compte de tiers
- ▶ Une présence mondiale

EQUILIBRE ET COMPLÉMENTARITÉ

- ▶ Une juste adéquation entre performance et maîtrise des risques
- ▶ Une stratégie diversifiée associant investissements directs, mandats et fonds dédiés et activité de dette privée

EXPERTISE

- ▶ Une plateforme unique et agile pour un accompagnement stratégique et opérationnel des entreprises
- ▶ Une offre de financements et de services adaptée à chaque participation

RESPONSABILITÉ

- ▶ Actionnaire engagé, Eurazeo accompagne ses sociétés pour une performance RSE renforcée

4 PILIERS STRATÉGIQUES

▶ UNE SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT COTÉE

leader européen du capital investissement, de l'immobilier, du capital-innovation, de la dette privée, des mandats et fonds dédiés

▶ UNE OFFRE DIVERSIFIÉE ET SPÉCIALISÉE

pour soutenir la croissance des entreprises en fonction de leur taille

▶ UNE ENVERGURE MONDIALE

avec des bureaux en Europe, aux Etats-Unis, en Asie et en Amérique du Sud

▶ UNE CONVICTION PARTAGÉE

que seul l'investissement responsable est source de valeur pérenne

“Un Groupe plus diversifié, plus solide et plus ambitieux”

NOTRE VISION

► **Vous avez été nommée Présidente du Directoire en mars 2018. Quel regard portez-vous sur l'année écoulée ?**

2018 a été particulièrement importante pour notre maison : transition managériale, acquisition d'Idinvest, partenariat stratégique avec Rhône et tout cela sans perdre de vue l'essentiel, c'est-à-dire une activité soutenue d'investissements. Ce sont ainsi 3,1 milliards d'euros qui ont été investis ou réinvestis et près de 3,1 milliards d'euros de cessions totales ou partielles qui ont été réalisées ou signées pour l'ensemble du Groupe.

Grâce à l'engagement de ses équipes et au soutien du Conseil de Surveillance, Eurazeo s'est attachée à mettre en œuvre les grandes priorités que nous nous étions fixées : accélérer notre stratégie de diversification et, dans le même temps, faire grandir chacun de nos pôles d'investissements en saisissant toutes les opportunités créatrices de valeur et en assurant une bonne rotation de nos actifs.

En 2018, nous avons posé les jalons d'un Groupe plus international, multi-métiers, riche de nouveaux talents, un Groupe plus diversifié et plus ambitieux. 2019 doit nous permettre de consolider l'ensemble tout en

“ En 2018, nous avons posé les jalons d'un Groupe plus international, multi-métiers, riche de nouveaux talents, un Groupe plus diversifié et plus ambitieux. ”

faisant face à un environnement économique incertain et volatil.

Sur un plan plus personnel, j'ai ressenti beaucoup de fierté d'avoir été choisie par le Conseil de Surveillance pour prendre la Présidence de ce Groupe pour lequel je nourris les plus grandes ambitions. Fierté aussi d'avoir contribué, avec mon prédécesseur, Patrick Sayer, à donner l'image d'une société moderne, capable d'une transition naturelle, confiante et respectueuse.

► **2018 a été une année d'intense transformation stratégique, avec notamment l'entrée d'Idinvest dans le Groupe. Comment cette dynamique a-t-elle soutenu l'activité ? Quelles sont les opérations que vous retenir ?**

L'acquisition d'Idinvest, qui apporte trois nouveaux métiers au sein de notre Groupe - le capital-innovation, la dette privée et les mandats et fonds dédiés - constitue l'accélération d'une stratégie de diversification menée avec méthode et exigence depuis l'acquisition d'OFI Private Equity, devenue Eurazeo PME, il y a huit ans. Je prends souvent cet exemple car il reflète la pertinence de notre stratégie : depuis son entrée dans le Groupe, le portefeuille d'Eurazeo PME a doublé de taille et ses actifs sous gestion ont été multipliés par six depuis sa création passant de 220 millions à plus d'1,2 milliard d'euros.

C'est l'illustration de ce que nous voulons faire : diversifier nos stratégies d'investissement, puis les faire grandir en leur offrant des ressources humaines, financières, opérationnelles, un réseau d'affaires international et la force d'un Groupe coté et d'une marque connue et respectée.

En 2018, c'est ainsi l'ensemble des pôles qui ont été actifs et performants. Plus de 90 nouvelles sociétés ont rejoint Eurazeo. Notre analyse du marché et des stades de développement des sociétés que nous accompagnons nous avait conduits à mettre un accent particulier sur la rotation de nos actifs : 61 cessions ont été réalisées l'année dernière.



Parmi ces opérations, je retiens bien sûr l'exemple d'Asmodee : avec un multiple de 4x et un taux de rendement de 35 %. Elle représente la deuxième cession la plus créatrice de valeur de l'histoire d'Eurazeo.

Un autre axe majeur de transformation stratégique est l'accroissement de notre activité de gestion pour le compte d'investisseurs partenaires. Là encore, l'acquisition d'Idinvest a constitué un formidable accélérateur : 2018 a été l'année la plus intense de l'histoire d'Eurazeo en matière de levée de fonds avec 2,3 milliards d'euros levés depuis le 1^{er} janvier. Notre ambition est bien entendu de maintenir et d'amplifier cette dynamique.

► **Comment se positionne Eurazeo aujourd'hui ? Quelles sont ses lignes de force ?**

Eurazeo est un des investisseurs français les plus importants avec notamment 11 milliards d'euros d'investissements directs au capital de sociétés françaises, européennes et américaines. Nous sommes aussi un des acteurs les plus dynamiques en Europe et une société en pleine expansion aux Etats-Unis où nous sommes installés depuis 2016.

Mais ce qui fait notre force et notre attractivité, c'est la singularité de notre modèle. Le Groupe que nous constituons – 17 milliards d'euros d'actifs sous gestion, 235 professionnels, 9 géographies – offre un modèle extrêmement rare sur le marché. Très peu d'acteurs en Europe proposent à la fois 6 milliards de capital permanent et 11 milliards de fonds de tiers, une exhaustivité dans la palette de nos classes d'actifs, un périmètre géographique aussi large, un réseau d'affaires aussi dense et des compétences opérationnelles aussi diverses.

A cela, s'ajoute une identité à laquelle je suis profondément attachée : celle d'un investisseur qui fait de la responsabilité le principe cardinal de son activité. Eurazeo est d'ailleurs la seule société d'investissement au monde à figurer dans les cinq familles d'indices RSE de référence. Nous sommes considérés par Euronext Vigeo Eiris parmi les 120 entreprises les plus avancées dans le monde et dans le top 20 français. C'est une grande fierté et un élément fondamental de notre performance.

Ce modèle singulier nous permet d'être un partenaire de référence pour les entrepreneurs et les équipes de management à tous les stades de leur développement, en equity mais aussi en dette.

“ Ce qui fait notre force et notre attractivité, c'est la singularité de notre modèle. ”

► **Depuis plus de dix ans, Eurazeo se transforme. Pourquoi ? Pour répondre à quels enjeux ?**

Nous avons trois objectifs : accroître la performance de nos investissements et créer plus de valeur ; réduire et diversifier nos risques dans un environnement incertain et exigeant ; diversifier et accroître nos ressources.

Nous avons engagé une stratégie à la hauteur de cette ambition, autour de trois axes. D'abord, nous avons diversifié nos métiers et donc nos sources de croissance, en passant d'une société spécialisée dans l'investissement majoritaire dans des sociétés de grande taille à une entreprise complète de

private equity qui accompagne la transformation des entreprises à tous les stades de leur développement.

Dans le même temps, nous avons renforcé notre présence internationale. C'était une exigence pour accélérer la croissance des sociétés que nous accompagnons au-delà de leurs frontières d'origine. C'était aussi une condition stratégique pour positionner chacun de nos pôles sur les marchés pertinents et permettre leur développement international en bénéficiant des relais, des expertises et des réseaux d'un groupe aujourd'hui présent sur trois continents et neuf pays.

Nous avons enfin élargi nos ressources par le développement de la gestion pour le compte d'investisseurs partenaires. Aux côtés de notre bilan, garant de notre indépendance et d'un investissement de long terme, celle-ci nous permet d'augmenter la taille de nos investissements et de garantir des revenus récurrents et prévisibles à notre Groupe. C'est sur ce parfait alignement d'intérêts qu'Eurazeo construit sa croissance future.

► **Quels leviers stratégiques comptez-vous activer en 2019 et dans les années à venir ?**

Mon ambition est claire : faire croître tous nos pôles d'investissement afin qu'ils soient chacun, individuellement, des leaders sur leurs marchés. L'atteinte de cet objectif sera d'abord la résultante de la croissance organique pour chacun des pôles. Celle-ci est liée à notre capacité à attirer les meilleurs talents et à accroître encore nos expertises opérationnelles. Elle sera aussi la conséquence de notre choix stratégique pour positionner chacune de nos

équipes sur leur meilleur marché adressable. Je pense par exemple à Eurazeo PME qui est en ce moment en train d'enclencher son européanisation à travers le renforcement de ses relais locaux en Allemagne et en Espagne. Je pense également à Eurazeo Brands qui a recruté une équipe pour se développer en Europe ou à Eurazeo Capital qui doit encore élargir son empreinte en Europe et aux Etats-Unis, grâce notamment à notre partenariat avec Rhône.

Nous avons aussi la volonté de permettre à des investisseurs partenaires de rejoindre certaines de nos stratégies, aujourd'hui soutenues exclusivement par nos fonds propres comme Patrimoine et Brands. Je pense aussi à la formidable opportunité que représente notre alliance avec Idinvest pour lancer un nouveau fonds commun en capital-croissance, baptisé Eurazeo Growth.

Enfin, notre objectif est bien d'accroître encore les fonds que nous gérons pour le compte d'investisseurs partenaires. En 2019, pas moins de la moitié de nos pôles – Eurazeo Capital, Eurazeo Growth, Idinvest Private Debt et Idinvest Private Funds - poursuivront ou engageront des campagnes de levée de fonds.

Renforcement de nos capacités opérationnelles, expansion européenne et internationale, accroissement de nos ressources issues d'investisseurs partenaires : voilà notre feuille de route pour les mois et les années à venir.

NOTRE AMBITION



Retrouvez la vidéo
de Virginie Morgon.



EXPANSION
EUROPÉENNE
ET INTERNATIONALE

ACCROISSEMENT
DE NOS RESSOURCES
ISSUES D'INVESTISSEURS
PARTENAIRES

RENFORCEMENT
DE NOS CAPACITÉS
OPÉRATIONNELLES

DIVERSIFICATION
DE NOS MÉTIERS ET DE NOS
SOURCES DE CROISSANCE



L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

Elle a la responsabilité de la mise en œuvre et du suivi des axes stratégiques créateurs de valeur pour le Groupe. Elle supervise la stratégie (diversification, déploiement international, développement de la levée de fonds), assure la performance des sociétés de portefeuille et l'analyse de l'environnement de marché, pilote les opérations de croissance externe, le développement des ressources humaines, ainsi que les projets d'innovation et de digitalisation des activités.



De gauche à droite :

Renaud Haberkorn,
Directeur d'Eurazeo Patrimoine
Membre du Comex

Caroline Hadrbolec,
Directrice des Ressources Humaines
Membre du Comex

Frans Tieleman,
Directeur d'Eurazeo Development
Membre du Comex

Marc Frappier,
Directeur d'Eurazeo Capital
Membre du Comex

Philippe Audouin,
Directeur Général Finances
Membre du Directoire

Nicolas Huet,
Secrétaire général
Membre du Directoire

Virginie Morgon,
Présidente du Directoire

Olivier Millet,
Président du Directoire
d'Eurazeo PME,
Membre du Directoire

Christophe Bavière,
CEO & Founding Partner d'Idinvest
Président du Directoire d'Idinvest

Benoist Grossmann,
Managing Partner d'Idinvest
Membre du Directoire d'Idinvest



UN MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEUR

NOTRE ENVIRONNEMENT

L'investissement privé
toujours en croissance

5 147 fonds
avec un capital
de 1 430 Mds€ ⁽¹⁾

En 2018,
1 733 fonds
ont levé
643 Mds€



Un nombre d'opérations
conséquent

En 2018
5 106
investissements
(y compris *build-ups*)
1 958
cessions

NOS RESSOURCES

Un modèle dual

17 MDS €

d'actifs sous gestion

- ▶ 6 Mds € de fonds propres
- ▶ 11 Mds € pour le compte d'investisseurs partenaires

Des équipes expérimentées

235 professionnels

Un deal flow enrichi

3 000 opportunités
analysées

103 offres
soumises

56 investissements
réalisés

NOS FONDAMENTAUX

UNE CULTURE
D'ENTREPRISE SPÉCIFIQUE

8 PÔLES D'INVESTISSEMENT
ALLIANT AUDACE, RESPONSABILITÉ, EXPERTISE,
LONG TERME ET INDÉPENDANCE

UNE PLATEFORME ET DES SAVOIR-FAIRE
AUTOUR DE 4 CLASSES D'ACTIFS

UN PORTEFEUILLE
D'ENTREPRISES DIVERSIFIÉ

* Sources: Etude Preqin - Janvier 2019 •

Société d'investissement cotée qui investit à la fois son bilan et les fonds confiés par des investisseurs partenaires, nous accompagnons les entrepreneurs dans leurs projets de transformation et créons ainsi de la valeur pérenne pour toutes nos parties prenantes.

NOS PRINCIPALES ACTIVITÉS

Conforter la capacité de financement

- ▶ Attirer les investisseurs partenaires au sein d'un modèle dual
- ▶ Optimiser le bilan d'Eurazéo

Accompagner la transformation des entreprises

- ▶ Investir sélectivement
- ▶ Accompagner la transformation
- ▶ Céder l'entreprise et passer le relais pour une croissance pérenne

NOS RÉSULTATS

Une performance globale attractive dans la durée

- ▶ **65 %** des actifs sous gestion détenus par les investisseurs partenaires
- ▶ **18 %** de retour total annualisé aux actionnaires (2013-2018)
- ▶ **6,2 %** de croissance du dividende par action (2002-2018)

Un large portefeuille

- ▶ Une croissance du chiffre d'affaires économique
- + **10,1 %** en 2018 (hors cessions)
- ▶ **315 000** salariés

Une activité soutenue

- ▶ **3,1 MDS** d'euros de cessions totales ou partielles

NOTRE IMPACT

Empreinte socio-économique du Groupe

7,5 MDS €⁽²⁾
DE CRÉATION DE RICHESSE
DANS L'ÉCONOMIE
MONDIALE


942 000⁽²⁾
TONNES ÉQUIVALENT CO₂
ÉVITÉES



PLUS DE **228,4 M€**
DE DÉPENSES ÉVITÉES GRÂCE
AUX ACTIONS RSE⁽³⁾

Depuis 2015, Eurazéo mesure les impacts sociaux, environnementaux et économiques des programmes RSE de ses participations

(1) au 31/12/2018; (2) En 2018, Eurazéo a étudié l'empreinte socio-économique d'Eurazéo et de **18 entreprises** de son portefeuille, les informations détaillées sont disponibles : www.eurazeo.com ; (3) La mesure des impacts RSE évités est détaillée dans le chapitre 2 du document de référence.



Nous avons choisi de
différent et rare qui all
avec les forces de la ges
de tiers. Un modèle ven
nos tailles d'investisse
réduisant les risques. U
avec nos fondamentau
d'endettement structur
à long terme auprès de
stabilité pour nos actio

de construire un modèle
qui lie la solidité du bilan
à la performance pour compte
des actionnaires et des
partenaires qui accroît
les bénéfices tout en
préservant l'environnement.
Un modèle cohérent
et équilibré : absence
de conflits d'intérêt,
engagement
des dirigeants et des
actionnaires, responsabilité
sociale et environnementale
de nos sociétés,
transparence et
confiance.
»

1 | LA FORCE
D'UN MODÈLE SINGULIER

CONVERSATION



De haut en bas :



PHILIPPE AUDOUIN,
Directeur Général Finances



FRANS TIELEMAN,
Directeur d'Eurazeo Development

Les actionnaires particuliers, entrepreneurs, collaborateurs représentent 45 % du capital d'Eurazeo. En quoi sont-ils une composante essentielle de son modèle et contribuent-ils à soutenir sa stratégie ?



▲ PHILIPPE AUDOUIN,

« Eurazeo dispose d'un actionnariat institutionnel et individuel de grande qualité, qui lui confère sa stabilité. Nous y sommes particulièrement attachés. Celui-ci se compose d'un noyau d'investisseurs fidèles, à caractère entrepreneurial, dont les familles David-Weill et Decaux, nos actionnaires de référence aux côtés de la famille Richardson, qui partagent avec nous une même vision de l'investissement de long terme. Cet ancrage familial est la condition de notre indépendance et de notre capacité à créer de la valeur durable. Il nous permet d'offrir dans la durée un retour total aux actionnaires nettement au-dessus des performances du marché. Notre socle d'actionnaires est une vraie force que nous nous employons à consolider chaque année un peu plus. Nos maîtres-mots ? La performance, la confiance et la transparence. Notre politique passe notamment par une information régulière et des échanges de qualité, assurés par des dispositifs performants et originaux. » ■

« LA FIDÉLITÉ ET LA STABILITÉ DE NOTRE ACTIONNARIAT SONT AU CŒUR DE NOTRE MODÈLE ET SONT L'UN DE NOS PRÉCIEUX ATOUTS ».



En 2018, Eurazeo a intensifié, parallèlement à ses investissements en fonds propres, la gestion pour compte de tiers. Quels sont les principes et avantages de ce modèle dual ?

▲ FRANS TIELEMAN,

« Depuis plusieurs années, notre société s'attache, avec succès, à développer un modèle unique de société cotée, qui investit à la fois son bilan et les fonds qui lui sont confiés par des investisseurs partenaires. Avec Idinvest, ce modèle que nous qualifions de « dual » se renforce et a vocation à s'accélérer. Cette stratégie s'avère particulièrement pertinente dans notre environnement de marché, qui conjugue liquidités et potentiel de croissance. L'allocation de ressources financières supplémentaires nous permet de capter cette croissance et de soutenir notre ambition : faire croître nos pôles d'investissement pour en faire des leaders sur leur marché. Ce faisant, elle allie les intérêts stratégiques d'Eurazeo avec ceux de ses actionnaires et de ses investisseurs partenaires, en apportant commissions de gestion et commissions de performance, diversification des risques et meilleure prévisibilité des résultats. Le modèle dual engendre une dynamique vertueuse. » ■

« NOTRE MODÈLE, QUI ASSOCIE 6 MILLIARDS D'EUROS DE FONDS PROPRES ET LA GESTION POUR COMPTE DE TIERS, AVEC 11 MILLIARDS D'EUROS, PERMET DE CONCILIER PERFORMANCE ET MAÎTRISE DES RISQUES ».

LE MODÈLE DUAL, socle de notre croissance

Eurazeo conforte son modèle dual qui associe, à ses fonds propres, le recours sélectif à des investisseurs partenaires. Cette double source de financement renforce l'attractivité du Groupe et nourrit sa croissance, tout en préservant son indépendance, essentielle dans un environnement volatil.

17 MDS €
D'ACTIFS DIVERSIFIÉS

FONDS PROPRES

6 MDS €

GESTION POUR COMPTE DE TIERS

11 MDS €

LE MEILLEUR DES DEUX MONDES

Avec 17 milliards d'euros d'actifs gérés, dont les deux tiers pour le compte d'investisseurs partenaires, le groupe Eurazeo a fortement accéléré son modèle dual.

Ce dernier conjugue deux leviers :

► **La solidité du bilan** garantit l'indépendance d'Eurazeo. Elle permet un engagement à long terme auprès de ses participations et lui donne la capacité d'investir dans de nouveaux métiers et/ou de réaliser des opérations de croissance externe. Ce socle est très solide pour engager de nouvelles stratégies et donner l'impulsion nécessaire à leur développement.

► **La force de la gestion pour compte de tiers** augmente la capacité d'investissement, sans recours à l'endettement, tout en réduisant les risques. Elle est essentielle pour accroître la taille de ses investissements, élargir son réseau d'affaires, sourcer les meilleures opportunités et garantir des revenus récurrents, visibles et prévisibles à travers les *management fees*. L'acquisition d'Idinvest et la prise de participation dans Rhône amplifient cette dynamique, grâce à l'élargissement de notre réseau d'investisseurs internationaux et à la diversification des stratégies d'investissement dans lesquelles Eurazeo leur propose d'investir. ■

2,3 MDS €

.....

LEVÉS

UN MOTEUR PUISSANT POUR ACCÉLÉRER

Grâce à la singularité et à la force du modèle dual, chacun des pôles d'investissement du groupe Eurazeo a l'ambition de croître, de gagner en parts de marché, de se positionner sur des dossiers à fort potentiel et de changer de dimension.

► Soutenir le développement stratégique du Groupe

Par son autonomie et sa capacité d'investissement en fonds propres, Eurazeo possède l'agilité et la réactivité nécessaires pour se déployer sur de nouveaux marchés et élargir la palette de ses activités. En moins de dix ans, elle a fortement diversifié ses métiers, créant successivement huit pôles d'investissement. Un mouvement initié avec l'intégration d'Eurazeo PME en 2011, qui se poursuit aujourd'hui, avec l'acquisition d'Idinvest qui apporte au Groupe trois nouveaux métiers : le capital-innovation, la dette privée et les mandats et fonds privés.

► Capter toutes les potentialités

Avec le modèle dual, chacune des stratégies d'investissement du Groupe dispose :

- du temps, des ressources financières et humaines qu'apporte le bilan d'Eurazeo pour se développer,
- de la possibilité de recevoir l'apport de fonds issus d'investisseurs partenaires, permettant de réallouer les ressources ainsi libérées du bilan pour soutenir d'autres stratégies. ■

UN MODÈLE ATTRACTIF ET VERTUEUX

Le modèle dual présente des avantages pour l'ensemble des parties prenantes du groupe Eurazeo :

- Il est, pour les actionnaires, l'assurance que le Groupe va poursuivre sa croissance, tout en consolidant son ancrage.
- Il garantit aux entrepreneurs un accompagnement beaucoup plus global, un soutien dans leur développement et un réseau d'affaires élargi mondialement.
- Il permet aux collaborateurs d'évoluer dans un Groupe de plus grande envergure, plus agile et plus ambitieux.
- Enfin, il offre aux investisseurs l'opportunité de s'adosser à un partenaire de premier plan, ayant accès à un *deal flow* de grande qualité, piloté par des équipes engagées. ■

+ 10 %

DE PROGRESSION
DU TOTAL D'ACTIFS
SOUS GESTION



Désormais nous aidons
toutes les entreprises de
leur secteur, leur stade
ou leur besoin de finan-
d'une expertise unique
complet en private equi-
mandats et fonds dédiés
diversifié nos sources

accompagnons
quels que soient
de développement
ncement. En passant
à un savoir-faire
uity, dette privée,
és, nous avons
de croissance. >>

2 | LA DYNAMIQUE
D'EXPERTISES MULTIPLES

CONVERSATION



De haut en bas :



OLIVIER MILLET,
Président du Directoire
d'Eurazeo PME



CHRISTOPHE BAVIÈRE,
CEO & Founding Partner d'Idinvest

“

Quel est, pour les entrepreneurs, l'intérêt d'avoir une société de private equity comme Eurazeo à leur capital ? Comment accompagne-t-elle leurs ambitions ?

EN QUOI LA DIVERSIFICATION DES MÉTIERS, FRUIT DE L'ALLIANCE AVEC IDINVEST, REND-ELLE EURAZEO PLUS ATTRACTIVE ET ENRICHIT-ELLE SON MODÈLE ?

“

► **CHRISTOPHE BAVIÈRE,**
« Avec les trois nouveaux métiers apportés par Idinvest (le capital-innovation, la dette privée, mandats et fonds dédiés), Eurazeo franchit un cap : d'une part, elle enrichit significativement ses modes de financement et, d'autre part, elle élargit ses réseaux d'affaires et sa connaissance de certains secteurs stratégiques (le digital, le smart city, la santé, etc.), avec à la clé des synergies intéressantes pour les sociétés du portefeuille. De son côté, Idinvest rejoint un acteur de premier plan, détenteur d'un savoir-faire et de partenaires investisseurs reconnus. Ce changement de taille est un réel atout, à même de renforcer notre attractivité auprès des entreprises et des investisseurs de plus grande envergure. Il permet de diversifier nos relais de croissance et de limiter les risques, tout en soutenant notre stratégie : nous affirmer comme le partenaire de référence des entreprises et des entrepreneurs, à tous les stades de leur développement. » ■

« **LE GROUPE EURAZEO À LA CAPACITÉ À FINANCER ET ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET LEURS ÉQUIPES DE MANAGEMENT, DU VENTURE AU LARGE CAP, EN EQUITY ET EN DETTE. »**

▲ OLIVIER MILLET,

« Notre accompagnement, en tant qu'actionnaire, ne se cantonne pas aux moyens financiers : nous apportons aussi à nos sociétés l'expertise nécessaire pour consolider leur modèle et se déployer notamment à l'international, en identifiant les défis, transformations et axes de développement potentiels. Alliant esprit entrepreneurial et rigueur, nos équipes d'investissement et corporate sont au cœur de cette dynamique. Très impliquées aux côtés des entrepreneurs, elles interviennent à tous les stades, de la définition de la stratégie à sa mise en œuvre, en s'appuyant sur une plateforme de métiers et d'outils extrêmement pointue. Développement

de nouveaux produits et marchés, international, innovations, optimisation des structures ou amélioration de la performance opérationnelle... Les leviers de croissance sont nombreux et leur palette d'action très large. Cette approche de l'investissement, fondée sur la proximité avec le management de nos participations et la diversité de nos compétences fait d'Eurazeo un véritable accélérateur de transformation. » ■

« **L'ACCOMPAGNEMENT DE NOS PARTICIPATIONS EST LE CŒUR DE NOTRE ACTIVITÉ: NOUS LEUR APPORTONS DU TEMPS, UN SAVOIR-FAIRE ET UN RÉSEAU D'AFFAIRES DENSE. »**

EURAZEO, ACTEUR MAJEUR du Private Equity

Grâce à son organisation en pôles spécialisés, Eurazeo est à même de financer et d'accompagner les entreprises de toutes tailles, des start-ups émergentes aux groupes mondiaux dans tous les secteurs d'activité. Accélérateur de croissance, ce levier financier permet aux entreprises de renforcer leurs fonds propres, grâce à l'entrée d'investisseurs à leur capital. Ces dernières reçoivent par ce biais, outre les apports financiers, l'expertise nécessaire pour changer d'échelle, à toutes les étapes de leur développement.

► EURAZEO CAPITAL

Implanté en Europe et aux Etats-Unis, Eurazeo Capital se concentre sur les entreprises de taille significative (plus de 200 millions d'euros de valorisation), leaders sur leur marché, en leur apportant les moyens financiers, stratégiques et humains pour les amener à réaliser tout leur potentiel : développement à l'international via les bureaux et réseaux d'affaires, croissance organique, externe ou encore optimisation de la performance opérationnelle.

12 participations

4 cessions réalisées et signées en 2018

18 OPÉRATIONS de croissance externe pour les sociétés du portefeuille

7 COLLABORATEURS dont 2 basés à Paris

► EURAZEO BRANDS

Lancé en mai 2017 aux Etats-Unis, Eurazeo Brands se consacre au développement de marques fortes à potentiel de croissance international, dans un large éventail de secteurs, dont la beauté, la mode, l'équipement de la maison, le bien-être, l'alimentation et les loisirs. Son objectif est de s'associer à des fondateurs et des équipes de direction solides afin d'accélérer le développement en s'appuyant sur l'expertise opérationnelle d'Eurazeo, son expérience en construction de marques et son réseau mondial. Ce pôle d'investissement compte des équipes basées à New York et à Paris, couvrant les marchés américain et européen.

► EURAZEO PME

Eurazeo PME investit dans les petites et moyennes entreprises françaises performantes (valeur d'entreprise comprise entre 50 et 200 millions d'euros) et les accompagne avec l'ambition de consolider leur modèle et d'en faire des ETI mondiales, en activant notamment trois leviers principaux : l'internationalisation, la transformation digitale et les opérations de croissance externe. La présence d'Idinvest en Allemagne et en Espagne, va lui permettre de renforcer son rayon d'action.

CHIFFRES-CLÉS :

11 participations

2 cessions réalisées en 2018

4 OPÉRATIONS
de croissance externe
pour les sociétés
du portefeuille.

► IDINVEST VENTURE

Spécialiste du capital-innovation, très axé sur le digital, Idinvest Venture a financé le démarrage et la croissance d'une majorité de *start-ups* françaises et européennes (Frichti, Heetch, Leetchi, Criteo, Peakon, wefox, 21 buttons, Ontruck...), s'affirmant comme un acteur incontournable de la French tech et de l'Euro Tech. Cette expertise lui a permis de développer un savoir-faire reconnu dans les différents *business models* liés à l'internet et de se forger un écosystème de grande qualité.

CHIFFRES-CLÉS :

35 nouveaux investissements

21 cessions réalisées en 2018

2 MDS €
montant géré

► EURAZEO GROWTH

PARTENAIRE DES ENTREPRISES INNOVANTES

Fortes de leurs complémentarités, les équipes d'Idinvest et d'Eurazeo ont additionné leurs expertises respectives (en santé, smart city & mobilité, digital, Fintech...) au sein d'une entité commune, Eurazeo Growth. Son rôle est de financer et d'accompagner la croissance d'entreprises disruptives sur le plan de la technologie ou des usages en mettant en place les moyens nécessaires à leur développement (internationalisation, investissements marketing et commerciaux, croissance externe). Détenant un portefeuille de participations aujourd'hui bien établies (Vestiaire Collective, Farfetch, Doctolib, Glovo, etc.), Eurazeo Growth affiche un historique de performances robuste et régulier, avec des TRI supérieurs à 20 %. Un succès dû à sa grande capacité d'investissement (par tranches successives de 10 à 50 millions), à ses positions internationales, ainsi qu'à son réseau et son écosystème digital très développés, qui renforcent la sélectivité du pôle.

CHIFFRES-CLÉS :

52 participations

10 acquisitions réalisées en 2018

▼ **BENOIST GROSSMANN,**
Managing Partner d'Idinvest



« Notre ambition est de nous affirmer comme leader en Europe.

L'alliance de nos deux équipes accroît notre champ d'action, en couvrant une grande part des secteurs

stratégiques et en élargissant notre potentiel international. Les synergies se concrétisent, comme le prouve l'investissement dans la société Mano Mano, place de marché en ligne dédiée au bricolage et au jardinage, réalisé avec Eurazeo depuis notre rapprochement. » ■

Une palette de MÉTIERS DIVERSIFIÉS

Outre le private equity, Eurazeo compte trois classes d'actifs, qui offrent des solutions de financement ciblées. Elles sont organisées autour de pôles dédiés.



MANDATS ET FONDS DÉDIÉS

Le groupe Eurazeo, via Idinvest Partners, structure sur mesure des portefeuilles d'actifs performants, en s'appuyant sur trois stratégies d'investissement complémentaires : fonds primaires, transactions secondaires, co-investissements en direct.

► IDINVEST SECONDAIRES & MANDATS

Créé en 1997, le pôle sélectionne pour le compte d'une centaine d'investisseurs institutionnels les meilleures opportunités du marché européen. Il investit dans des fonds de private equity en début de vie (les transactions primaires) ou déjà constitués (les transactions secondaires). Il peut aussi réaliser des co-investissements, en investissant en direct au capital des sociétés, le plus souvent aux côtés de leur management.

CHIFFRES-CLÉS :



DETTE PRIVÉE

S'adressant aux entreprises ayant besoin de flexibilité dans leur développement, le groupe Eurazeo, via Idinvest Partners, déploie une gamme complète de financement par la dette, capable de couvrir tous leurs besoins. Dédié principalement au marché des PME/ETI, ce mode de financement s'appuie sur deux leviers, la dette mezzanine/unitranche et la dette senior. Il permet, pour l'essentiel, à des sociétés en phase de croissance d'opérer des acquisitions en France et en Europe.

► IDINVEST PRIVATE DEBT

Lancée en 2007, l'activité dette privée s'est développée à destination du *mid-market* (valeurs d'entreprise comprises entre 30 millions et 1 milliard d'euros), essentiellement en Europe, où elle couvre une dizaine de pays, via ses trois bureaux à Paris, Francfort et Madrid. Le pôle accompagne des PME et ETI issues de nombreux secteurs (agro-alimentaire, santé, informatique...). Outre la dette mezzanine/unitranche et la dette senior, elle s'est récemment enrichie de deux activités à fort potentiel de croissance : *corporate finance* et le financement d'actifs industriels en Europe.

CHIFFRES-CLÉS :





ACTIFS TANGIBLES IMMOBILIER

Eurazeo, via Eurazeo Patrimoine notamment, est spécialisée dans l'investissement et la gestion d'actifs réels, majoritairement immobiliers, à fort potentiel, qu'elle transforme en profondeur pour générer des revenus attractifs.

► EURAZEO PATRIMOINE

Depuis 2015, Eurazeo Patrimoine se déploie en Europe, selon un modèle différenciant sur le marché, qui combine des actifs immobiliers à fort potentiel ou dans des sociétés détenant et exploitant leurs propres actifs physiques. Il les accompagne dans leur démarche d'amélioration, de développement et de gestion des actifs, en leur apportant son expertise ainsi que les leviers financiers, stratégiques et humains nécessaires.

CHIFFRES-CLÉS :

7 collaborateurs 7 participations en portefeuille

3 acquisitions réalisées en 2018

PRÉSENCE
DANS
11 PAYS



RENAUD HABERKORN,
Directeur d'Eurazeo Patrimoine

« Présente dans 11 pays et ayant déployé plus de 2 milliards d'euros en actifs physiques et principalement immobiliers à travers l'Europe et en Amérique latine, Eurazeo Patrimoine se développe autour de trois axes stratégiques distincts :

L'investissement dans des sociétés qui gèrent et exploitent leur immobilier ou leur actifs physiques comme par exemple Grape Hospitality, opérateur propriétaire et gestionnaire de 87 hôtels dans 8 pays Européens, représentant plus de 9 000 chambres exploitées sous contrat de franchise ou le Groupe C2S, huitième opérateur de cliniques privées en France.

L'immobilier à valeur ajoutée. Nous achetons des immeubles que nous améliorons pour les relouer à de grands locataires. C'est le cas de Highlight, ensemble immobilier de 24 000 m², situé sur les quais de Seine à Courbevoie, à proximité de la Défense et plus récemment de Euston House un immeuble de bureaux situé à Londres dans le quartier de Camden et d'une superficie de plus de 11 000m². L'immeuble, totalement loué jusqu'en 2022, procurera un rendement locatif sécurisé et à terme un fort potentiel de réversion locative via la mise en œuvre d'un important programme de rénovation.

Enfin, Eurazeo Patrimoine mène une stratégie d'investissement qui cherche à tirer avantage de situations spéciales de façon opportuniste à Paris, ainsi que sur certains marchés européens. Notre ambition est de devenir un des leaders européens de l'immobilier sur les segments dits opportunistes et à valeur ajoutée. » ■

DE LA SÉLECTION À LA CESSION, un modèle performant

Eurazeo déploie une démarche d'acquisitions et de cessions rigoureuse, créatrice de valeur dans la durée, comme en témoignent les résultats des pôles d'investissement depuis leur création.

PRÈS DE 3 000 DOSSIERS EXAMINÉS
EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

INVESTISSEMENTS ET
RÉ-INVESTISSEMENTS 2018
POUR UN MONTANT
3,1 MDS €

UNE SÉLECTION « HAUTE COUTURE »

EURAZEO S'APPUIE SUR UNE MÉTHODE EN TROIS PHASES

► **L'identification** : Eurazeo s'intéresse aux entreprises dotées d'actifs solides et d'un potentiel de croissance élevé, pouvant être accéléré par divers leviers (international, digital...). Elle privilégie les domaines porteurs de croissance à long terme : les biens de consommation, les services BtoB et BtoC, la santé, les médias/technologies, les services financiers.

► **La qualification** : Une fois les entreprises identifiées, Eurazeo procède à leur analyse. Elle s'appuie à la fois sur son expérience propre, sur ses réseaux et sur des experts indépendants pour mener à bien une première évaluation de leur environnement de marché et de leurs actifs.

► **La sécurisation** : Pour obtenir une vision approfondie et complète des enjeux, risques et opportunités des sociétés, le Groupe conduit des *due diligences* approfondies. En plus des critères de performance, celles-ci intègrent des critères extra-financiers, reposant sur des méthodologies innovantes et des grilles d'analyses pointues. ■

UN SOURCING DE QUALITÉ

► Grâce à son expansion géographique et à l'élargissement de son réseau d'affaires, Eurazeo a vu croître significativement son *deal flow*, et donc sa capacité à être sélective. Très actif cette année, Eurazeo a examiné près de 3 000 opportunités d'investissement qui l'ont conduit à réaliser 56 acquisitions. ■

LA MAITRISE DU TIMING DE CESSION

En 2018, dans un marché propice aux cessions, Eurazeo a valorisé la transformation de plusieurs sociétés en réalisant plusieurs cessions dont les performances illustrent sa capacité à maîtriser son *timing*.

► Céder les entreprises au moment opportun

Forte de son indépendance et de la solidité de son actionnariat, Eurazeo peut accompagner ses entreprises dans la durée pour les transformer en profondeur, générant ainsi la performance attendue au moment de la cession, elle-même décidée en fonction de plusieurs facteurs : l'atteinte des objectifs de transformation ; la solidité du modèle des entreprises et leur capacité à poursuivre leur développement futur (avec pour enjeu, une attractivité conservée auprès de nouveaux investisseurs) ; et enfin, l'équilibre du portefeuille, un facteur essentiel de réduction des risques.

► Partage de la valeur

Conformément à sa vision de long terme, Eurazeo pilote son activité dans une perspective de création de valeur dans la durée. Ce modèle offre aux actionnaires des retours sur investissement attractifs et réguliers, avec un risque maîtrisé. ■

CESSIONS 2018
 TOTALES ET PARTIELLES
 POUR UN MONTANT
 3,1 MDS €

FOCUS SUR ASMODEE

RETOUR GAGNANT !

En octobre 2018, Eurazeo a cédé l'intégralité de sa participation dans Asmodee, un éditeur de jeux de société dont elle était actionnaire depuis 2014. Cette opération réalisée dans de très bonnes conditions a permis d'enregistrer un produit de cession de 565 millions d'euros (dont 426 millions d'euros pour la quote-part Eurazeo), soit un multiple de près de 4 fois son investissement initial et un Taux de Rendement Interne (TRI) d'environ 35 %.

UNE STRATÉGIE À 360 °

Cette performance est le résultat d'un intense travail commun entre l'équipe dirigeante et Eurazeo, qui ont activé tous les leviers de croissance : la conquête internationale, la détention de licences (Star Wars, Le Seigneur des anneaux, Civilization et Battlestar Galactica), et la digitalisation de ses jeux. Résultat : en quatre ans, Asmodee est devenu l'un des leaders mondiaux du marché. Son chiffre d'affaires a triplé, franchissant le cap des 440 millions d'euros. Le groupe est sur les rails pour poursuivre son développement prometteur. ■



4X

L'INVESTISSEMENT
INITIAL EN 4 ANS



2018

la dynamique se poursuit

EURAZEO PME

- **Acquisition de VITAPROTECH**, leader français de la sécurisation des accès physiques des sites sensibles.
- **Acquisition du Groupe 2R Holding** qui conçoit et fabrique des équipements de protection pour la moto et les sports d'hiver. 2RH compte plus de 600 collaborateurs et dispose de trois sites de production en France, au Portugal et en Thaïlande.

Acquisition d'EFESO CONSULTING, en janvier 2019, cabinet de conseil spécialiste des problématiques industrielles et des enjeux d'agilité et de productivité opérationnelles pour les grands groupes internationaux.

- **Cession de VIGNAL LIGHTING GROUP**. Eurazeo PME réalise

UN PRODUIT DE CESSION

DE **119 M€**

soit un multiple de 2,8 fois son investissement initial et un taux de rendement annuel de 28 %.

Cession d'ODEALIM, leader français du courtage d'assurance à destination des professionnels de l'immobilier. Eurazeo PME a réalisé un produit de cession de 111 M€ soit un multiple de 2 fois son investissement initial et un taux de rendement annuel de 41 %.

EURAZEO CAPITAL

■ **Eurazeo Capital investit dans Albingia**, fleuron de l'assurance spécialisé dans la couverture des risques d'entreprise. Sa palette d'activités couvre l'assurance d'équipements et de machines, la protection des chantiers et marchandises, jusqu'à la couverture d'événements et d'objets précieux. Seul acteur indépendant sur le marché français, Albingia a la particularité de distribuer ses produits via un réseau de courtiers partenaires, implantés sur toute la France. Un modèle unique, axé sur l'expertise et la proximité.

Cession de la totalité de la participation dans ACCORHOTELS, Eurazeo a réalisé un multiple brut de 2 fois son investissement initial en mai 2008 en tenant compte de la cession d'Edenred en mars 2013.

Cession de DESIGUAL, société de mode internationale créée à Barcelone.

Cession d'ASMODEE, un des leaders international de jeux de société, après une transformation réussie.

■ **Cession de NEOVIA**, acteur français parmi les leaders mondiaux de la nutrition et santé animales.

FAITS MARQUANTS





EURAZEO PATRIMOINE

Acquisition du GROUPE C2S, leader régional des cliniques privées, 8^{ème} opérateur en France et l'un des leaders régionaux en Auvergne Rhône-Alpes et en Bourgogne Franche-Comté.

Création de DAZEO en partenariat avec Dazia Capital, acteur madrilène spécialisé dans l'immobilier d'habitation en Espagne.

Acquisition de l'ensemble immobilier HIGHLIGHT, situé sur les quais de Seine à proximité de la Défense. Cet ensemble, dont la livraison est prévue en 2021, accueillera pour partie le futur siège social de Kaufman & Broad.



EURAZEO BRANDS

Investissement dans PAT MCGRATH LABS, marque de maquillage iconique.

EURAZEO CROISSANCE

Investissement dans CONTENTSQUARE, éditeur de logiciels d'analyse du comportement client sur internet.

FARFETCH valorisée à 7 MD\$ lors de son introduction en bourse sur le NYSE
Farfetch est une place de marché dédiée au luxe et à la mode, qui distribue près d'un millier de boutiques partenaires, dans 190 pays.

Cession de la société française PEOPLEDOC, spécialisée dans les logiciels de gestion des ressources humaines, pour environ 300 millions de dollars (soit environ 260 millions d'euros).

EXEMPLES D'OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2018 PAR IDINVEST PARTNERS

CAPITAL INNOVATION

Investissement dans MEERO, une plateforme de production de photos, vidéos et panoramas à 360 degrés qui s'appuie sur l'intelligence artificielle.

CAPITAL CROISSANCE

Acquisition de SOPHIA GENETICS, une *start-up*, qui permet au corps médical d'affiner ses diagnostics et d'obtenir des analyses fines grâce aux datas, et dont la plateforme est aujourd'hui utilisée dans 77 pays.

DETTE PRIVÉE

Investissement dans ACOLAD (ex.TECHNICIS), un leader mondial de la traduction professionnelle, présent dans 14 pays, dont Idinvest va accélérer le développement à l'international.



Retrouvez toutes nos vidéos d'actualité

 vidéo

“ Nés français, nos succès sont dus à notre ambition est de développer une présence sur trois continents et neuf pays. Cette ambition est soutenue par nos expertises multiples de nos équipes qui accompagnent nos partenaires financiers et par l'engagement de nos 235 collaborateurs. ”

uccès sont européens ;
ormais mondiale avec
continents dans
ion est portée par les
ont nous disposons pour
cipations : digital, RSE,
ngagement de nos

3 | L'ENVERGURE
D'UN GROUPE MONDIAL

CONVERSATION



De haut en bas :



MARC FRAPPIER,
Directeur d'Eurazeo Capital



CAROLINE HADRBOLEC,
Directrice des Ressources Humaines

Quelle est l'ambition et la stratégie d'Eurazeo à l'international ?

▲ MARC FRAPPIER,

Le développement à l'international est une exigence pour répondre à l'évolution de nos marchés devenus globaux. Il est une condition pour enrichir nos opportunités d'investissements, grâce à un élargissement de nos expertises et de nos réseaux, une capacité à attirer les meilleurs talents, et à accompagner la croissance de nos participations. Nous avons désormais neuf bureaux sur trois continents. Depuis l'ouverture de notre bureau à New York il y a deux ans, nous avons consolidé, avec l'appui de Rhône, notre empreinte transatlantique. Nous avons aussi, cette année, conforté nos positions en Europe et accéléré en Chine. Nos ambitions sont claires : poursuivre et étendre notre influence au plan mondial pour mieux accompagner le développement de nos pôles d'investissement et de nos participations. Nous avons, sur ce plan, initié avec Idinvest et Rhône des synergies en termes de réseaux d'affaires et de sourcing qui produisent déjà des résultats. » ■

“

« LA DÉMARCHÉ D'INTERNATIONALISATION DE NOS PÔLES S'ACCÉLÈRE ET RENCONTRE DE BEAUX SUCCÈS. »

“ **LES TALENTS SONT UNE FORCE D'EURAZEO ET L'UN DES MOTEURS DE SA PERFORMANCE. EN QUOI CETTE EXPERTISE SE RENFORCE-T-ELLE AVEC LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DU GROUPE ?**

▲ CAROLINE HADRBOLEC

« Dans notre métier, où les femmes et les hommes sont au cœur de notre réussite, il est primordial de poursuivre le développement de nos collaborateurs en interne, mais aussi d'accueillir de nouveaux talents. L'enjeu est de poursuivre l'élargissement et l'internationalisation de nos talents, tout en maintenant un sentiment d'appartenance fort. Cette évolution est la clé pour accompagner notre positionnement mondial et nous permettre de changer d'échelle. Nous recrutons des individus pointus dans leur domaine, avec un tempérament d'entrepreneur et une forte sensibilité au « travailler ensemble ». L'intégration dans nos équipes de collaborateurs provenant de divers horizons est une force indéniable. Ces collaborateurs nous font bénéficier d'une expertise à la fois locale et internationale. Enfin, nous comptons sur nos talents les plus expérimentés pour guider et développer leur équipe, en accompagnant les plus juniors vers l'excellence. C'est aussi un levier essentiel pour continuer à attirer et développer les meilleurs talents, et ainsi, mieux servir notre stratégie de croissance. Notre raison d'être est d'accompagner nos participations sur chacun de leurs leviers de croissance. Nous avons dans cette perspective, recruté des collaborateurs de haut niveau, aux savoir-faire diversifiés et faisant autorité dans leur domaine. Cette expertise haute couture est notre marque de fabrique. » ■

DES EXPERTISES multiples, pour accompagner les participations

La valeur ajoutée d'Eurazeo réside dans sa capacité à aider ses participations à se renforcer et à changer d'échelle. Son large éventail de compétences lui permet de proposer un accompagnement stratégique et opérationnel rare sur le marché du private equity.

UNE PALETTE COMPLÈTE DE RESSOURCES

► Eurazeo déploie tous les moyens pour accélérer la transformation des entreprises qu'elle accompagne. L'efficacité de son modèle repose sur son organisation spécifique : d'une part, des équipes d'investissement de haut niveau et d'autre part, une équipe corporate qui s'implique également fortement auprès des participations, en apportant sa propre expertise (juridique, ressources humaines, digital, financements, etc.) Forte de cette double approche, Eurazeo est à même de mener à bien des transformations complexes, à forte valeur ajoutée. ■



MOTEURS POUR ACCÉLÉRER

1 LE DIGITAL POUR TRANSFORMER EN PROFONDEUR

Redspher (anciennement Flash Europe) dans le transport, Planet (anciennement Fintrax) dans les services financiers, la transformation par le digital est un puissant facteur de création de valeur pour toutes les entreprises du portefeuille. Ce levier a par exemple contribué à valoriser Odealim (ex AssurCopro), spécialiste français de l'assurance immobilière cédée cette année, en la dotant d'une offre en ligne plus performante. Eurazeo a beaucoup investi dans ce domaine stratégique : depuis quatre ans, elle s'appuie sur un Chief Digital Officer et a développé un « start-up » studio, avec une méthode et un écosystème de partenaires, pour aider ses participations à réussir leur transformation digitale. Elle a mis en place un programme d'innovation collaboratif destiné à tester de nouvelles technologies pour ses processus d'investissement. Enfin, elle a monté un groupe de travail sur la cybersécurité, qui a réalisé une analyse de matérialité des risques sur son portefeuille et organisé une formation auprès de l'ensemble des DSI des participations sur ce sujet.

▼ **UN ÉCOSYSTÈME CONSOLIDÉ AVEC IDINVEST** Le rapprochement avec Idinvest enrichit l'écosystème d'Eurazeo. La société d'investissement est en effet un acteur majeur de la French Tech, qui a soutenu la création de la plupart des *start-ups* françaises. ■

2 L'EXIGENCE

DE RESPONSABILITÉ

Eurazeo incite ses participations à structurer leur démarche RSE, en leur fixant une feuille de route et des objectifs chiffrés. Grâce à des plans de progrès ciblés et à des programmes d'accélération thématiques (achats responsables, empreinte carbone...), leurs pratiques gagnent tous les ans en maturité. Les améliorations sont tangibles : 24 sociétés ont, en 2018, réalisé un reporting extra-financier et 22 ont effectué une mesure de leur empreinte carbone.

SOPHIE FLAK

Directrice de la RSE et du Digital



« La prise de conscience des enjeux liés à la RSE s'est fortement accélérée, en raison des risques et opportunités croissants qui y sont associés. Cette évolution conforte notre position. Nous sommes l'une des premières sociétés

d'investissement à avoir intégré la RSE dans la sélection et la transformation de nos participations et à avoir déployé une méthodologie innovante pour mesurer les contributions économiques, environnementales et sociales des programmes RSE. » ■



Retrouvez
la vidéo

3 L'OUVERTURE MONDIALE

Implantée sur trois continents, Eurazeo offre à ses participations, avec l'appui de ses bureaux étrangers et de ses réseaux d'affaires, un accès privilégié aux marchés mondiaux. 2018 signe sur ce plan une accélération, effet de la montée en puissance d'Eurazeo à l'international : près de 14 opérations de croissance externe ont été réalisées à l'international.

LA DYNAMIQUE TRANSATLANTIQUE

Le positionnement d'Eurazeo des deux côtés de l'Atlantique constitue pour les participations un avantage concurrentiel majeur, en facilitant leur implantation sur deux marchés stratégiques, américain et européen. Plusieurs entreprises ont bénéficié de ces passerelles ou sont en passe de le faire. C'est notamment le cas de la société américaine, WorldStrides, un leader des voyages éducatifs acquis fin 2017, qui a déjà bénéficié de l'accompagnement d'Eurazeo et a réalisé début 2019 une acquisition en Chine. ■



FOCUS SUR PLANET

UN ACTEUR MAJEUR DES SERVICES DE PAIEMENTS INTERNATIONAUX

Depuis son acquisition par Eurazeo en 2015, Planet a multiplié par 1,6 son EBITDA. Cette société, maison mère de Premier Tax Free, le numéro deux mondial de la détaxe touristique, offre aux touristes dans le monde la possibilité de récupérer la TVA sur leurs achats. Elle opère aussi sur le marché des paiements et notamment la conversion des devises, qui permet aux touristes de payer dans leurs propres devises leurs achats à l'étranger.

CAP SUR L'INTERNATIONAL ET LA DIGITALISATION

Soutenue par Eurazeo, Planet a gagné des parts de marché significatives. Elle a élargi son offre et développé des solutions innovantes sur tablettes et mobiles. La société s'est aussi considérablement déployée à l'international, avec des *build-ups* réalisés en Finlande, au Royaume-Uni, aux États-Unis une joint-venture montée en Corée du Sud et des partenariats stratégiques noués en Asie. Planet s'est également implantée en Russie et aux Emirats Arabes-Unis, où son positionnement technologique unique lui a valu de remporter un contrat exclusif. Parallèlement, Eurazeo aide l'équipe à se renforcer avec le recrutement d'experts et encourage le déploiement d'un plan de progrès RSE, destiné notamment à favoriser la mixité. ■

+50%

progression du revenu
de la société en seulement
trois ans

UNE AMBITION GLOBALE

Eurazeo renforce ses positions internationales, une dynamique amplifiée par les alliances nouées en 2018. Cet élargissement est crucial pour accompagner la croissance des sociétés de son portefeuille et développer ses pôles en leur permettant de se positionner sur leurs marchés pertinents.

UNE EXPANSION CONTINUE

Des racines françaises

À partir de ses bases françaises et européennes, Eurazeo a progressivement étendu ses positions géographiques : elle est établie depuis 2013 en Chine et 2015 au Brésil, deux marchés à fort potentiel de croissance. Elle a franchi en 2016 une nouvelle étape stratégique en s'implantant aux Etats-Unis, sur le premier marché mondial du private equity. Elle y opère en direct à partir d'un bureau à New York créé en 2016 et développe ses activités notamment via un nouveau pôle d'investissement, Eurazeo Brands, créé en 2017 et dirigé par une équipe américaine.



du deal flow d'Eurazeo Brands est européen

EN 2018 PRÈS DE



du deal flow d'Eurazeo Capital est américain

Une stratégie qui porte ses fruits

Levier incontournable pour élargir le périmètre d'investissement et attirer investisseurs et entreprises, le déploiement à l'international s'est accéléré en 2018 : le groupe Eurazeo s'est installé dans de nouvelles géographies, notamment en Europe avec des bureaux à Madrid et à Francfort. Il a intensifié sa détection d'opportunités hors des frontières, désormais réalisée aux deux tiers à l'étranger, et multiplié les *build-ups* à l'international pour le compte de ses participations. Plusieurs acquisitions de sociétés étrangères ont été réalisées, dont certaines particulièrement structurantes, à l'instar d'Iberchem, producteur mondial de parfums et d'arômes, qui s'ancre sur le continent africain et asiatique, ou de In'Tech Medical, fabricant d'instruments chirurgicaux orthopédiques, qui a doublé sa présence aux Etats-Unis. ■

ASSEOIR LE POSITIONNEMENT TRANSATLANTIQUE

Un acteur plus global

Eurazeo est devenu un groupe de capital-investissement transatlantique. En témoigne l'accélération de l'activité aux Etats-Unis. Ce positionnement est conforté par le partenariat noué avec Rhône Capital, en novembre 2017, qui dispose de bureaux à New York, Londres, Madrid et Buenos Aires. Ce rapprochement va contribuer à enrichir le *deal flow* d'Eurazeo et accroître son volume d'investissement, grâce à une mise en commun des réseaux d'affaires et une recherche d'opportunités opérée conjointement. Cette dynamique produit déjà des résultats : pour la première fois, plus de 400 opportunités d'investissement, dont un tiers aux Etats-Unis, ont été examinées et qualifiées par Eurazeo Capital en 2018.

Par ailleurs, notre bureau brésilien a accompagné avec succès le développement en Amérique du Sud de nos participations par un soutien opérationnel et la réalisation d'acquisitions. Ce bureau a également aidé les équipes d'investissement à mettre en place des thèses d'investissement différenciantes dans cette région du monde pour de nouveaux dossiers étudiés. ■

ACCÉLÉRATION EN ASIE

Eurazeo conforte ses positions en Chine, où elle dispose depuis 2013 d'un bureau chargé de l'accompagnement opérationnel des sociétés accompagnées par le Groupe et le développement de partenariats avec des intervenants locaux. Eurazeo a mis en commun ses forces (son équipe, son réseau et ses partenaires) avec celles d'Idinvest, qui dispose également sur place d'un réseau d'investisseurs et de partenaires de grande qualité. La première concrétisation de ce rapprochement a eu lieu à la conférence ICC de Pékin qui s'est tenue en novembre 2018. Les deux équipes y ont participé conjointement, aux côtés de leurs réseaux de partenaires et des sociétés de leur portefeuille. ■

14

OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE RÉALISÉES À L'INTERNATIONAL

RHÔNE CAPITAL, UN INVESTISSEUR PERFORMANT

Créée en 1996, avec plus de 5 milliards d'euros d'actifs, Rhône Capital est solidement implantée à New York et Londres et possède plusieurs sociétés phares en portefeuille dans la chimie, les biens de consommation, l'alimentaire et l'emballage.

Dotée d'un positionnement axé sur le mid-cap, la société est par ailleurs actionnaire d'un *joint-venture* créée avec WeWork, le numéro 1 mondial des espaces collaboratifs.

EURAZEO, investisseur engagé et responsable

Eurazéo a mis la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) au cœur de son modèle. Elle est la seule société d'investissement cotée à figurer parmi les cinq principales familles d'indices extra-financiers au niveau mondial. Cette stratégie constitue un pilier essentiel de sa croissance pérenne et représente un atout compétitif, levier de performance et de meilleure gestion des risques de ses investissements.

LA RESPONSABILITÉ, UN MARQUEUR DE L'IDENTITÉ D'EURAZEO

► Exemplarité

Eurazéo exerce son métier d'investisseur de manière responsable. Elle déploie une politique RSE exigeante, portée par **engagements :**



► Proactivité

Eurazéo conduit son action RSE sur le long terme, dans une logique de progrès continu et d'innovation. Ses engagements se traduisent par des réalisations concrètes : fixation d'objectifs quantitatifs ambitieux, création d'un comité RSE au sein du Conseil de Surveillance, critères RSE inclus dans la rémunération des dirigeants, etc. Eurazéo est aussi la première société d'investissement à avoir publié un rapport intégré et mesuré son empreinte socio-économique étendue. Pionnière dans son approche, Eurazéo est reconnue pour ses résultats : elle figure depuis 2012 dans les principales familles d'indices extra-financiers de référence. Sa maturité lui permet de faire avancer les pratiques du capital-investissement, par une contribution active de partage en « open source » de l'ensemble de ses méthodologies et outils. ■

PRÈS DE **212 800**⁽¹⁾
EMPLOIS SOUTENUS DANS LE MONDE
DONT 50 % EN FRANCE ET EN EUROPE



PRÈS DE **28 000**
EMPLOIS DIRECT

UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE AU MÉTIER

► Sécuration des investissements, création de valeur

La RSE est intégrée à toutes les étapes du processus d'investissement : en amont des acquisitions, elle est essentielle pour détecter les risques et les opportunités de développement. Lors de la phase de détention, un programme est déployé sur l'ensemble des dimensions de la RSE : environnement, social, sociétal, chaîne d'approvisionnement. Au moment de la cession, elle œuvre à la valorisation de l'entreprise, en contribuant à sa consolidation et à sa pérennisation. Eurazeo s'appuie, pour déployer son action, sur des méthodes éprouvées : analyse de matérialité, feuille de route et analyse de cycle de vie, *vendor due diligence* destinée à valoriser les progrès lors de la cession.

► Une dynamique de progrès continu

En 2018, l'amélioration des pratiques s'est poursuivie : les enjeux RSE identifiés ont fait l'objet de plans de progrès dans les participations. Les programmes d'accélération destinés à sensibiliser les sociétés sont consacrés aux achats responsables, à la diversité et à la réduction de l'empreinte carbone.

IDINVEST, UNE POLITIQUE ESG* EXIGEANTE

Idinvest et Eurazeo partagent la même vision de l'investissement responsable. Signataire des PRI et de l'IC20, Idinvest est convaincu qu'une croissance solide et durable ne saurait se faire sans prendre en compte les impacts des activités économiques sur l'ensemble de la société. Avec sa philosophie Sustainability & Impact, Idinvest est l'un des pionniers dans la mesure d'impact de son portefeuille relatif aux Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies (ODD). Des mesures ont été prises pour engager les entreprises à réduire

EURAZEO, UN CONTRIBUTEUR DE L'ÉCONOMIE

► Une mesure de retombées socio-économique du Groupe

Comme annoncé en 2017, le Groupe a mesuré cette année, sur le périmètre Eurazeo (18 sociétés consolidées), l'impact socio-économique de ses activités et de celles de ses participations.

(1) L'objectif : étudier son empreinte en termes d'emplois directs, indirects, induits et de création de richesse économique sur toute la chaîne de valeur (méthodologie Local Footprint conçue par la société Utopies). ■

7,5 MDS €
DE CRÉATION DE RICHESSE
DANS L'ÉCONOMIE MONDIALE
DONT 2/3 EN FRANCE ET EN EUROPE

leur impact négatif tout en identifiant des opportunités de contribution positive aux ODD.

Pour donner de la visibilité à ces bonnes pratiques, un Idinvest Sustainability & Impact Award a été décerné en 2018 par un jury indépendant. La démarche ESG d'Idinvest est reconnue par ses parties prenantes, comme en témoigne le prix « ESG Best Honours »** reçu trois années consécutives, dans la catégorie Dette-Mezzanine en 2016 puis 2018 et Venture Capital en 2017. ■

* critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance
** décerné par Swen Capital

LE CAPITAL HUMAIN, au cœur de la performance

Eurazeo s'attache à attirer et développer les meilleurs talents. Son ambition s'accompagne d'une internationalisation de ses ressources humaines et de ses réseaux d'expertise. Le Groupe compte depuis 2018 huit équipes d'investissement composées de professionnels aux profils, nationalités et expertises divers, soutenues par des fonctions Corporate expérimentées qui interviennent à la fois en appui du Groupe, et des sociétés qu'il accompagne.

235  COLLABORATEURS

45% POURCENTAGE DE FEMMES
DANS L'ENTREPRISE

24% DES MANAGERS SONT DES FEMMES*



DES COMPÉTENCES QUI SE RENFORCENT

Un modèle différencié

Eurazeo combine structure légère et exhaustivité de la palette de ses expertises, gage à la fois d'agilité et d'efficacité. Au sein du Groupe, les équipes d'investissement ont pour fonction d'accompagner les sociétés dans le déploiement de leurs stratégies. Elles sont activement soutenues par l'équipe Corporate qui apporte ses compétences dans des domaines clés pour la transformation des entreprises : digital, RSE, ressources humaines, juridique, gestion des risques, financements, audit, contrôle de gestion. Ce modèle est un atout pour accompagner de manière performante les participations dans leur transformation, quels que soient leur taille, métier et maturité.

Une expertise de haut niveau

La montée en puissance d'Eurazeo, associée à Idivest et Rhône, a eu pour effet d'attirer des opérationnels et experts très qualifiés, référents dans leur domaine. Cet apport de compétences est particulièrement significatif cette année, avec l'arrivée de profils de grande qualité, aujourd'hui senior advisors, dirigeants de filiales ou membres indépendants de nos comités d'investissement, venus apporter leur expérience et leur propre réseau d'affaires, contribuant à enrichir l'écosystème d'Eurazeo. Ainsi, notamment Jean-Pierre Raffarin, Frédéric Biousse et Christian Blanckaert ont accompagné le Groupe cette année. ■

* contre 29 % des effectifs et 6 % des managers pour la moyenne du secteur selon l'étude 2018 de BVCA et LEVEL 20



INTERNATIONALISATION CROISSANTE ET DIVERSITÉ

Un groupe multi-culturel

Eurazeo a renforcé ses effectifs et ses réseaux d'affaires à l'international, là aussi en attirant les meilleurs profils : après la constitution d'une équipe américaine pour animer Eurazeo Brands, elle a cette année intégré, grâce à l'acquisition d'Idinvest, de nouveaux collaborateurs en Allemagne, en Espagne et en Chine s'enrichissant ainsi de métiers et expériences variés. Cette diversité est une force sur laquelle Eurazeo entend capitaliser, en accélérant les croisements de parcours et de compétences. La dynamique a été amorcée en 2018, avec les premières mobilités (entre pôles d'investissement et pays) et l'intégration de profils internationaux au sein des équipes.

La mixité, pilier de la diversité

Parce qu'elle est aussi un facteur de performance et d'attractivité, Eurazeo se mobilise depuis de nombreuses années pour promouvoir la mixité et le *leadership* au féminin, avec l'ambition de faire évoluer les pratiques dans l'ensemble de son écosystème et de montrer l'exemple. Elle est à l'origine du programme des *Rising Talents* du *Women's Forum for Economy and Society* qu'elle soutient de manière active depuis dix ans. Cet engagement se reflète dans les chiffres du Groupe, très largement au-dessus des moyennes du secteur : les femmes représentent 45 % des effectifs et près de 24 % d'entre elles ont des fonctions de management. ■

LA CULTURE ENTREPRENEURIALE, SOCLE DE L'ENGAGEMENT

Combiner audace et rigueur

Forgée par plus de 130 ans d'histoire, la culture d'Eurazeo est axée sur l'entrepreneuriat et la responsabilité. L'initiative est encouragée, les circuits hiérarchiques sont courts, les relations directes. Cette culture conjugue ambition, exigence, intégrité et sens de l'engagement. Vecteur de cohésion, partagée par l'ensemble des équipes, elle constitue le ciment d'Eurazeo. ■

LA RESPONSABILITÉ PILIER DE L'IDENTITÉ D'EURAZEO



NICOLAS HUET, Secrétaire général.



La responsabilité est un pilier de notre identité et l'une de nos cinq valeurs. Notre conviction est qu'elle renforce notre performance sur le long terme. Nous la declinons à travers un certain nombre d'engagements et de principes, notamment une éthique stricte des affaires formalisée dans un code de conduite, un solide contrôle des risques et une pratique de la gouvernance exemplaire, aux meilleurs standards du marché. Celle-ci s'appuie sur un Conseil de Surveillance, composé de représentants d'actionnaires et d'indépendants, qui assure un rôle de contrôle de la gestion du Groupe, en opérant des vérifications régulières, participe aux orientations stratégiques et éclaire les décisions du Directoire, notamment sur l'examen des projets d'investissement et de désinvestissement. Sa richesse et sa diversité, par la composition et l'expérience de ses membres, en font un partenaire essentiel, contribuant au bon fonctionnement de notre Groupe. ■

LA GOUVERNANCE

“ La gouvernance d’Eurazeo se caractérise par la stabilité de son actionnariat institutionnel et familial et un Conseil de Surveillance actif, assidu, collégial et indépendant dans sa composition. La diversité de ses membres reflète bien les spécificités et enjeux actuels du Groupe.”

Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance

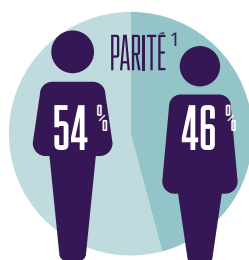
LA COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

à la date du présent document de référence

13 MEMBRES + 2 MEMBRES REPRESENTANTS DES SALARIÉS + 2 CENSEURS

Les 13 membres et les 2 censeurs sont élus par les actionnaires ; les représentants des salariés sont désignés par le CSE.

54% MEMBRES INDÉPENDANTS ¹



58 ANS D'ÂGE MOYEN ²

¹ Les censeurs et les représentants des salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément au Code AFEP/MEDEF.

² Non prise en compte des censeurs.

EXPERTISES DES MEMBRES AU REGARD DES ENJEUX DU GROUPE

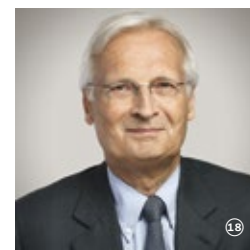
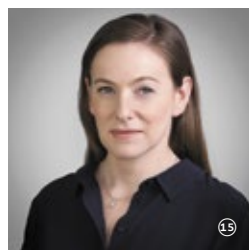
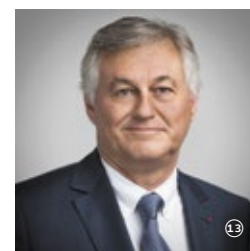
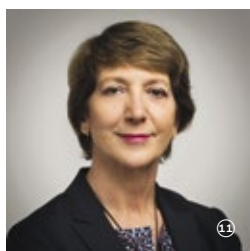
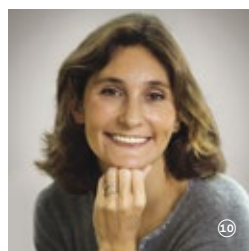
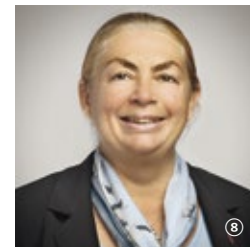
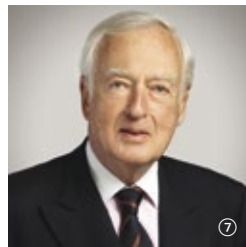
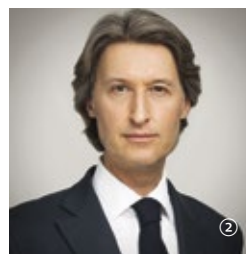
76% DIRECTION GÉNÉRALE D'ENTREPRISES INTERNATIONALES

65% EXPÉRIENCE DES MÉTIERS D'INVESTISSEMENTS

29% GOUVERNANCE, RSE

24% DIGITAL

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE



1. M. MICHEL DAVID-WEILL

Président du Conseil de Surveillance
Échéance du mandat : 2022

2. M. JEAN-CHARLES DECAUX

Vice-Président du Conseil de Surveillance, Président du Directoire de JCDecaux SA
Échéance du mandat : 2020

3. M. OLIVIER MERVEILLEUX DU VIGNAUX

Vice-Président du Conseil de Surveillance, Gérant de MVM Search Belgium
Échéance du mandat : 2022

4. Mme ANNE DIAS *

Présidente-Fondatrice d'Aragon Global Holdings
Échéance du mandat : 2021

5. LA SOCIÉTÉ JCDECAUX HOLDING SAS

représentée par M. EMMANUEL RUSSEL
Directeur Général Délégué de JCDecaux Holding SAS
Échéance du mandat : 2022

6. Mme ANNE LALOU *

Directrice de La Web School Factory
Échéance du mandat : 2022

7. M. ROLAND DU LUART

Administrateur de sociétés
Échéance du mandat : 2020

8. Mme VICTOIRE DE MARGERIE *

Vice-Président du World Materials Forum
Échéance du mandat : 2020

9. Mme FRANÇOISE MERCADAL-DELASALLE **/**

Directrice Générale du Crédit du Nord
Échéance du mandat : 2019

10. Mme AMÉLIE OUDÉA-CASTERA *

Directrice Exécutive E-commerce, Data & Transformation Digitale du groupe Carrefour
Échéance du mandat : 2022

11. Mme STÉPHANE PALLEZ *

Présidente-Directrice Générale de la Française des Jeux (FDJ)
Échéance du mandat : 2021

12. M. GEORGES PAUGET *

Associé Gérant de Almitage. Lda
Échéance du mandat : 2020

13. M. PATRICK SAYER

Président de la SAS Augusta
Échéance du mandat : 2022

14. M. CHRISTOPHE AUBUT

Représentant des salariés
Échéance du mandat : 2019

15. Mme VIVIANNE AKRICHE

Représentante des salariés
Échéance du mandat : 2023

16. M. BRUNO ROGER

Président d'honneur du Conseil de Surveillance, Chairman of Global Investment Banking de Lazard Group

17. M. ROBERT AGOSTINELLI

Censeur
Co-Fondateur et Managing Director de Rhône Group
Échéance du mandat : 2022

18. M. JEAN-PIERRE RICHARDSON

Censeur
Président-Directeur Général de SA Joliette Matériel
Échéance du mandat : 2022

* Membre Indépendant

** Membre du Conseil de Surveillance dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée Générale du 25 avril 2019

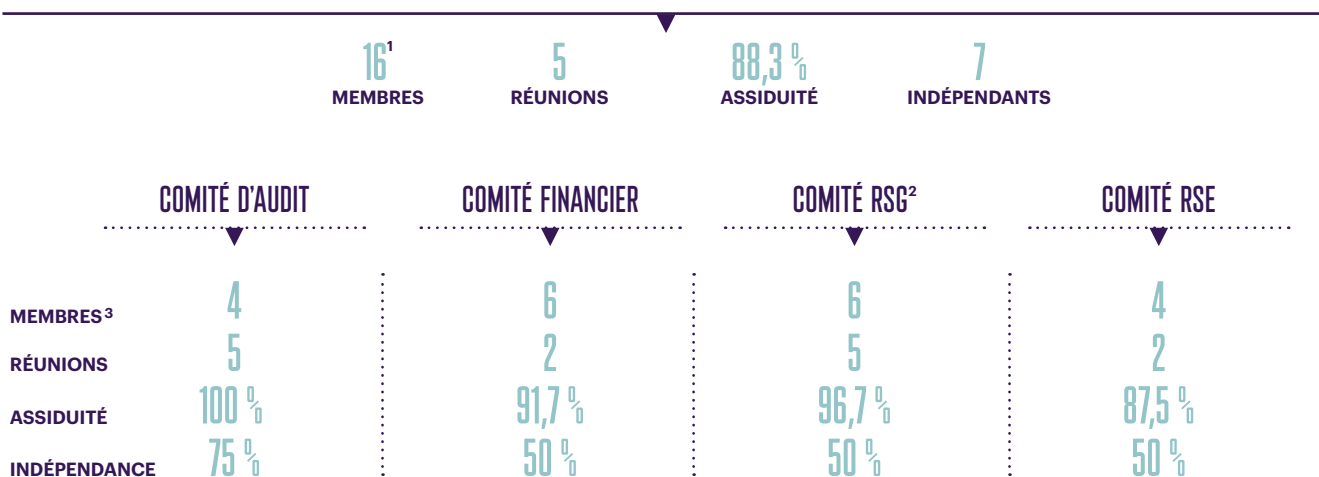
ORGANISATION et activités de la gouvernance

LES INSTANCES DE GOUVERNANCE

Eurazeo est une société européenne avec une structure de gouvernance duale à Directoire et Conseil de Surveillance. Ce choix de gouvernance correspond aux meilleurs standards en matière de gouvernement d'entreprise car il permet d'assurer un équilibre des pouvoirs entre les fonctions exécutives et les fonctions de contrôle. Le Conseil de Surveillance assure un rôle de contrôle de la gestion de la Société, conformément à la loi et aux statuts. Il se réunit au moins une fois par trimestre et rassemble des personnalités de premier plan.

CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au 31 décembre 2018



LES PRINCIPALES ACTIVITÉS EN 2018

- Orientations stratégiques de la Société
- Examen des projets d'investissement et de désinvestissement

- Pilotage de la performance du Groupe
- Revue des comptes
- Gestion des risques

- Revue de l'activité et des résultats des sociétés en portefeuille
- Suivi de la transformation du Groupe

- Politique de rémunération des membres du Directoire
- Examen de la Gouvernance
- Évaluation du fonctionnement du Conseil de Surveillance

Les fonctions de direction sont assurées par le Directoire qui se réunit au moins une fois par mois et aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

DIRECTOIRE

4 MEMBRES
20 RÉUNIONS

Le Directoire assume la responsabilité de la direction 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.

¹ Non prise en compte du membre représentant les salariés nommé le 14 février 2019

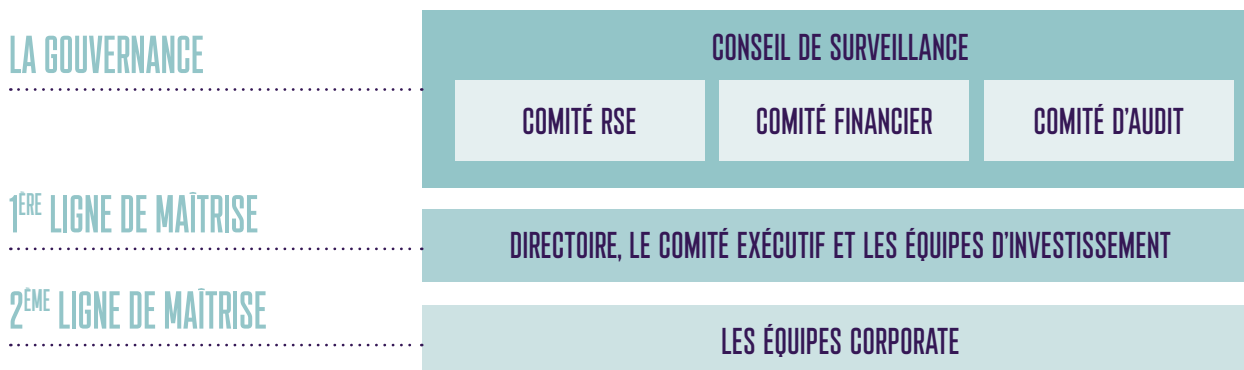
² Comité des Rémunérations, de Sélection et de Gouvernance

³ Hors censeur et invité permanent

L'ORGANISATION DU GROUPE POUR LA MAÎTRISE DES RISQUES

L'organisation actuelle de gestion des risques a pour objectif d'identifier, de prévenir et limiter l'impact des principaux risques susceptibles de menacer l'atteinte des objectifs du Groupe et de ses participations. Elle s'appuie notamment sur une articulation des responsabilités, des tâches et des délégations de pouvoirs de certains organes et fonctions fortement impliqués.

Pour analyser la contribution des différents acteurs à la gestion des risques, nous distinguons trois niveaux au sein d'Eurazéo :



Au sein des participations, la constitution d'un Comité d'audit constitue une des fondations de l'organisation d'une gouvernance exemplaire. Eurazéo est représentée par un membre de l'équipe d'investissement dédiée, et, en fonction des cas, le Directeur Général Finances, et la Direction des Risques et de l'Audit interne d'Eurazéo.

LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

La rémunération des membres du Directoire est revue et décidée par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité RSG en prenant en compte les principes énoncés par le Code AFEP/MEDEF : exhaustivité, équilibre entre les éléments de rémunération, comparabilité, cohérence, intelligibilité des règles et mesure.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

La rémunération fixe : vise à garantir un niveau de rémunération compétitif par rapport au secteur et en ligne avec le développement de la Société.

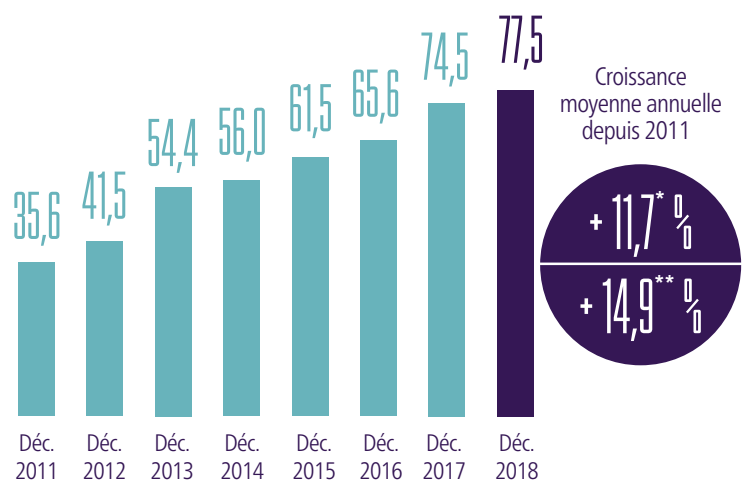
La rémunération variable annuelle : vient récompenser la performance de l'année.

La rémunération de long terme : vient encourager la création de valeur sur la durée et aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires.

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 2018 ressort à 77,5€ par action en hausse de +4,2% ajusté de l'attribution gratuite d'actions en 2018 et de +5,7% ajusté de l'attribution gratuite d'actions et du dividende versé en 2018.



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

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

CRÉATION DE VALEUR PAR PÔLE D'INVESTISSEMENT

L'ensemble des pôles ont contribué à la croissance de l'ANR en 2018



ACTIFS SOUS GESTION ET ACTIF NET RÉÉVALUÉ

Au 31 décembre 2018, les actifs sous gestion se répartissent et se définissent de la façon suivante :

(En millions d'euros)	31/12/2017 PF Iinvest & Rhône	31/12/2018	31/12/2018 PF 1 ^{er} closing Eurazeo Capital IV	% de création de valeur
ANR - BILAN D'EURAZEO				
Eurazeo Capital	4 058	3 287	3 287	+ 3,0 %
Eurazeo Capital non coté	2 505	2 384	2 384	+ 10,8 %
Eurazeo Capital coté ***	1 553	903	903	-9,6 %
Eurazeo PME	382	379	379	+ 5,8 %
Eurazeo Patrimoine	320	481	481	+ 20,9 %
Eurazeo Croissance	237	380	380	+ 35,6 %
y.c. les investissements d'Eurazeo dans les fonds gérés par Iinvest	-	20	20	
Eurazeo Brands	60	112	112	N.A
Eurazeo Development	704	874	874	+ 38,4 %
Investissements dans les sociétés de gestion	675	799	799	
Investissements dans les fonds gérés par les sociétés de gestion	29	74	74	
TOTAL				+ 8,0 %
TRÉSORERIE NETTE & AUTRES				
Trésorerie	63	428	428	
Autres titres et actifs/passifs	-93	-37	-37	
Impôts latents	-58	-60	-60	
Autocontrôle	72	65	65	
ANR - BILAN D'EURAZEO	5 746	5 907	5 907	
Nombre d' actions**	77 256 640	76 261 650	76 261 650	
ANR par action (€)	74,4	77,5	77,5	
ACTIFS GÉRÉS POUR COMPTE DE TIERS				
Eurazeo Capital*	730	505	998	
Eurazeo PME*	396	362	362	
Eurazeo Patrimoine	45	63	63	
Iinvest* (100 %)	6 924	7 945	7 945	
Debt	2 683	2 904	2 904	
Private Fund	2 091	2 428	2 428	
Growth	466	601	601	
Venture	1 684	2 012	2 012	
Rhône* (30 %)	1 389	1 477	1 477	
ACTIFS GÉRÉS POUR COMPTE DE TIERS	9 484	10 353	10 845	
TOTAL ACTIFS SOUS GESTION	15 230	16 260	16 753	

* Dont engagements non appelés. Les engagements d'Eurazeo dans les fonds d'Iinvest sont exclus du total actifs sous gestion d'Iinvest (classés dans les divisions correspondantes) pour un montant total de 69 M€

** En 2017, le nombre d'actions est ajusté de l'attribution d'actions gratuites réalisée en 2018

*** La valeur retenue est la moyenne sur 20 jours des cours pondérés des volumes

L'ANR COMPREND :

- Les investissements 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, Iinvest et d'autres plateformes.

Ces actifs sont valorisés conformément à la méthodologie IPEV.

- 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.

Iinvest 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.

UN NOUVEAU COMPTE DE RÉSULTAT reflétant notre nouveau modèle

Le modèle d'activité d'Eurazeo a profondément évolué ces dernières années avec le développement de la gestion pour compte de tiers. Renforcée en 2015, elle représente au 31 décembre 2018, 65 % des actifs sous gestion, suite à l'acquisition d'Idinvest et à la prise de participation à hauteur de 30 % dans Rhône Capital. Dans ce cadre, Eurazeo a adapté la présentation de son compte de résultat afin de présenter les agrégats permettant de valoriser la gestion d'actifs, et ce, conformément à la pratique de marché. Ce compte de résultat par activité fait partie intégrante de l'annexe aux comptes au titre de la norme IFRS 8 et est revu par nos commissaires aux comptes.

En M€	PF Idinvest & Rhône FY ⁽¹⁾		Idinvest & Rhône 6M (publié) ⁽²⁾	
	2018	2017 PF	2018	2017 PF
EBITDA Ajusté	575,4	555,5	575,4	555,5
EBIT Ajusté	396,0	410,0	396,0	410,0
1 Contribution des sociétés nette du coût de financement	250,6	271,7	250,6	271,7
2 Contribution de l'activité d'investissement	261,9	421,9	261,9	421,9
3 Contribution de l'activité de gestion d'actifs	69,7	48,9	52,4	35,4
Amortissement des actifs liés à l'affectation des écarts d'acquisition	-178,1	-179,5	-178,1	-179,5
Impôt	3,8	52,6	8,5	56,8
Élément non récurrents	-184,3	-156,9	-184,3	-156,9
Résultat net consolidé	223,6	458,8	211,0	449,4
Résultat net consolidé - Part du Groupe	260,5	425,9	251,0	418,4
Intérêts minoritaires	-36,9	33,0	-40,1	31,0

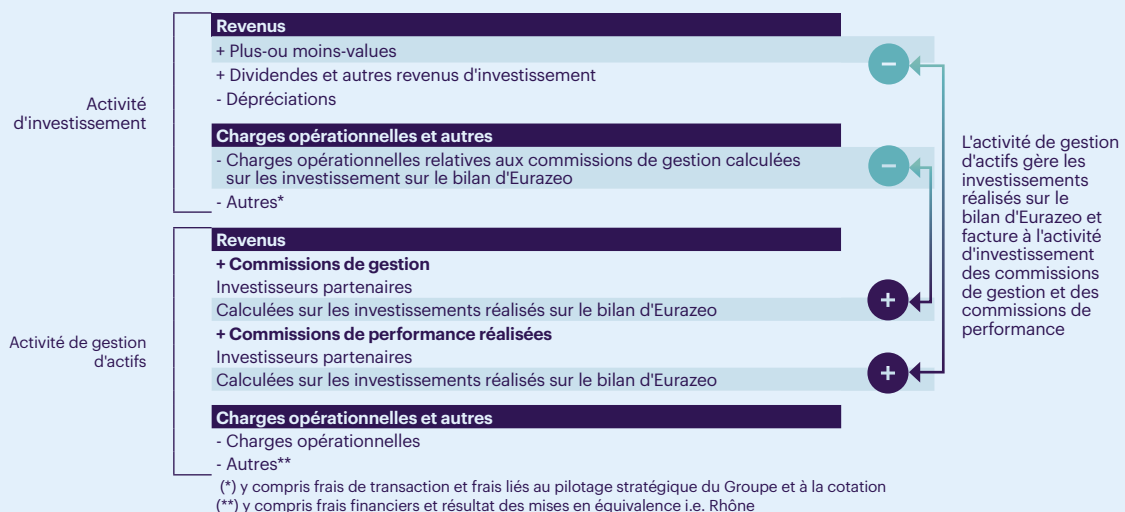
(1) Pour des raisons de comparabilité, Rhône et Idinvest sont pris en compte sur 12 mois

(2) Les comptes 2017 PF sont présentés à taux de change constant et pro forma de l'année 2018 afin de tenir compte des variations de périmètre. En particulier, Rhône et Idinvest sont consolidés respectivement en mise en équivalence et en intégration globale sur le deuxième semestre seulement.

LE COMPTE DE RÉSULTAT PAR ACTIVITÉ PRÉSENTE LA PERFORMANCE DES ACTIVITÉS MAJEURES DU GROUPE :

- 1** Contribution des sociétés nette du coût de financement : Performance des sociétés du portefeuille, présentée lors de nos précédentes communications.
- 2** Contribution de l'activité d'investissement : résultat d'Eurazeo en tant qu'investisseur sur son propre bilan, présenté pour la première fois cette année (cf. page 54).
- 3** Contribution de l'activité de gestion d'actifs : Résultat lié à la gestion pour le compte d'investisseurs partenaires et résultat d'Eurazeo en tant qu'*asset manager* sur son propre bilan, présenté pour la première fois cette année (cf. page 55).

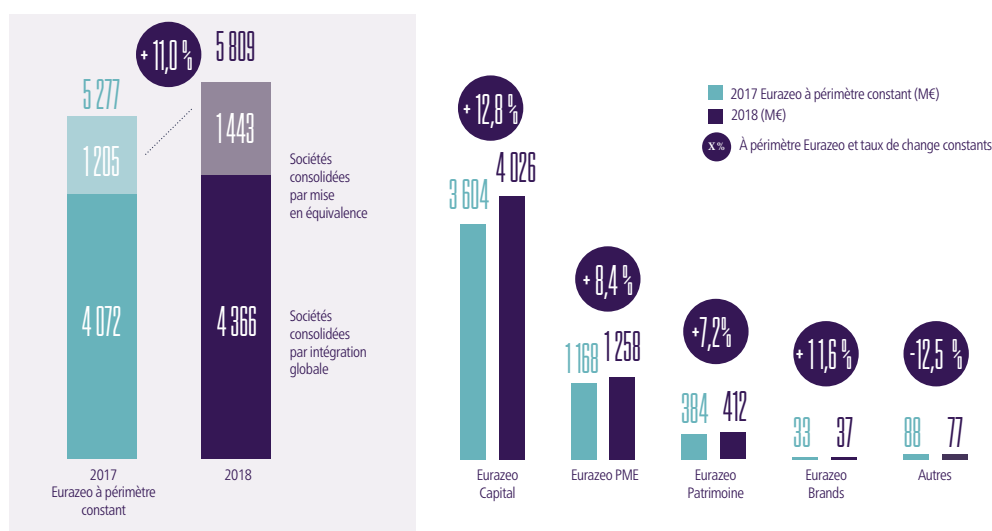
Les contributions des activités d'investissement et de gestion d'actifs sont présentées en prenant l'hypothèse que Eurazeo, investisseur sur son propre bilan, aurait confié la gestion de ses investissements (ou de son bilan) à un « Asset Manager » dans les conditions de marché. Les flux calculés entre les deux activités sont détaillés dans l'annexe aux comptes consolidés et résumés ci-dessous :



UNE CROISSANCE GÉNÉRALE sur les pôles d'investissement

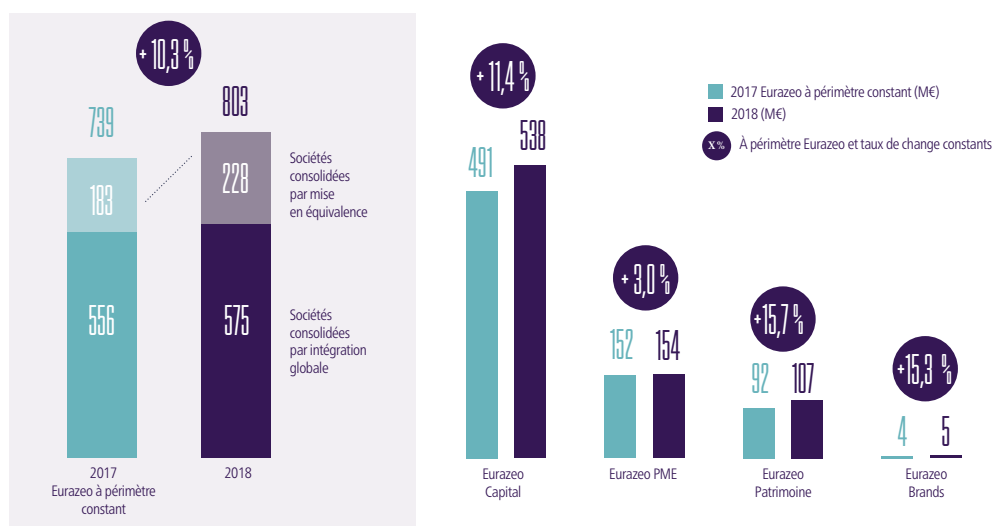
1 CHIFFRE D'AFFAIRES ÉCONOMIQUE PAR PÔLE (en millions d'euros)

Eurazeo enregistre en 2018 une croissance solide de son chiffre d'affaires économique à périmètre Eurazeo et taux de change constants : +11,0 % à 5 809 millions d'euros. La progression annuelle se décompose en une hausse de +8,0 % du chiffre d'affaires des sociétés par intégration globale à 4 366 millions d'euros et +21,4 % pour la quote-part Eurazeo du chiffre d'affaires des sociétés consolidées par mise en équivalence à 1 443 millions d'euros.



EBITDA ÉCONOMIQUE PAR PÔLE (en millions d'euros)

L'EBITDA économique des participations d'Eurazeo est de 803 millions d'euros et progresse de +10,3 % à périmètre Eurazeo et taux de change constants. Pour les sociétés en intégrations globales, l'EBITDA progresse de +5,2 % à 575 millions d'euros.



CONTRIBUTION DE L'ACTIVITÉ D'INVESTISSEMENT : un niveau élevé de plus-values

2

Les revenus liés aux plus-values de cession réalisées, variations de juste valeur, dividendes et autres produits ressortent à 548 M€ au 31 décembre 2018 (586 M€ en 2017). Ils proviennent pour l'essentiel de la cession totale des titres AccorHotels, Asmodee, Desigual, de la cession partielle des titres Moncler (ainsi que de la variation de juste valeur des titres résiduels) et des cessions d'Odealim, Vignal Lighting Group et PeopleDoc.

EN M€	PF Iinvest & Rhône FY	
	2018	2017 PF
Plus ou moins-values latentes et réalisées, dividendes et autres revenus	547,7	585,6
Dépréciations	-177,1	-26,8
Charges opérationnelles	-108,7	-137,0
Contribution de l'activité d'investissement	261,9	421,9

► CHARGES DE DÉPRÉCIATIONS :

Conformément aux normes comptables, Eurazeo a ajusté la valeur des titres Europcar à 8,0 € par action, conduisant à comptabiliser une dépréciation dans les comptes consolidés de -146 M€. Eurazeo a par ailleurs comptabilisé une perte de valeur de -35 M€ sur la société MK Direct. L'ensemble des charges de dépréciation s'élève à -177 M€ contre -27 M€ en 2017.

► AUTRES CHARGES

DE L'ACTIVITÉ D'INVESTISSEMENT :

Elles comprennent les coûts de transaction liés à l'activité d'investissement, aux frais de pilotage stratégique du Groupe, et à la cotation, et la charge correspondant aux commissions de gestion calculées, comptabilisées dans l'activité de gestion d'actifs (ces commissions sont un revenu pour l'activité de gestion d'actifs et sont donc neutres dans le compte de résultat consolidé). L'ensemble de ces charges s'élève à -109 M€ en 2018 comparé à -137 M€ en 2017, en baisse de près de 21 %. La charge correspondant aux commissions de gestion calculées s'élève à -69 M€ contre -67 M€ en 2017.

CONTRIBUTION DE L'ACTIVITÉ DE GESTION D'ACTIFS : une contribution positive reflétant le modèle d'Eurazeo

3

Le résultat de l'activité gestion d'actifs progresse de 42 % pour atteindre 70 M€ en 2018. Cette très belle performance traduit un fort dynamisme de l'activité de gestion d'actifs combinée à une croissance maîtrisée des coûts.

Les revenus liés aux commissions de gestion progressent de +19,4 % à 165 M€, et se répartissent entre les commissions de gestion calculées pour 69 M€ et l'activité de gestion pour compte d'investisseurs partenaires portée en particulier par d'importantes levées de fonds dans le Venture et la dette privée.

Les charges opérationnelles s'élèvent à 126 M€ en 2018, en croissance de +15,8 %. Elles comprennent la totalité des coûts d'Eurazeo (hors frais liés au pilotage stratégique et à la cotation), d'Idinvest et de IM Global Partner. Cette augmentation maîtrisée des coûts provient notamment des recrutements dans les fonctions d'investissement au travers des différentes stratégies du Groupe, pour accompagner le développement de l'ensemble des activités.

EN MC	PF Idinvest & Rhône FY	
	2018	2017 PF
Commissions de gestion	164,9	138,2
Commissions de performance réalisées	22,7	12,9
Charges opérationnelles*	-125,6	-108,4
Autres**	7,6	6,2
Contribution de l'activité de gestion d'actifs	69,7	48,9

EN MC	PF Idinvest & Rhône FY	
	2018	2017 PF
Fee Related Earnings (FRE)	47,0	36,0
Commissions de gestion	164,9	138,2
Charges opérationnelles*	-125,6	-108,4
Autres**	7,6	6,2
Performance Related Earnings (PRE)	40,5	43,3
Commissions de performance réalisées	22,7	12,9
Commissions de performance latentes	17,8	30,4

* incluent 100 % des coûts d'Eurazeo diminué des frais de pilotage stratégique et de cotation, 100 % des frais d'Idinvest et d'IM Global Partner
** incluent la part d'Eurazeo dans les résultats de Rhône Group

AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

► ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS ET AUTRES

Les éléments non récurrents s'élèvent à 184 M€ en 2018. Ils incluent pour l'essentiel des charges de restructurations / ré-organisation réparties au sein des sociétés du portefeuille (62 M€), la dépréciation des marques Fintrax / Premier Tax Free consécutive au changement de marque de la société Planet (50 M€) et des charges sur des activités cédées chez Seqens (47 M€).

Eurazeo enregistre une charge d'amortissement consolidée sur des actifs issus de l'allocation des écarts d'acquisition de 178 M€ en 2018, stable comparé à 2017.

► RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

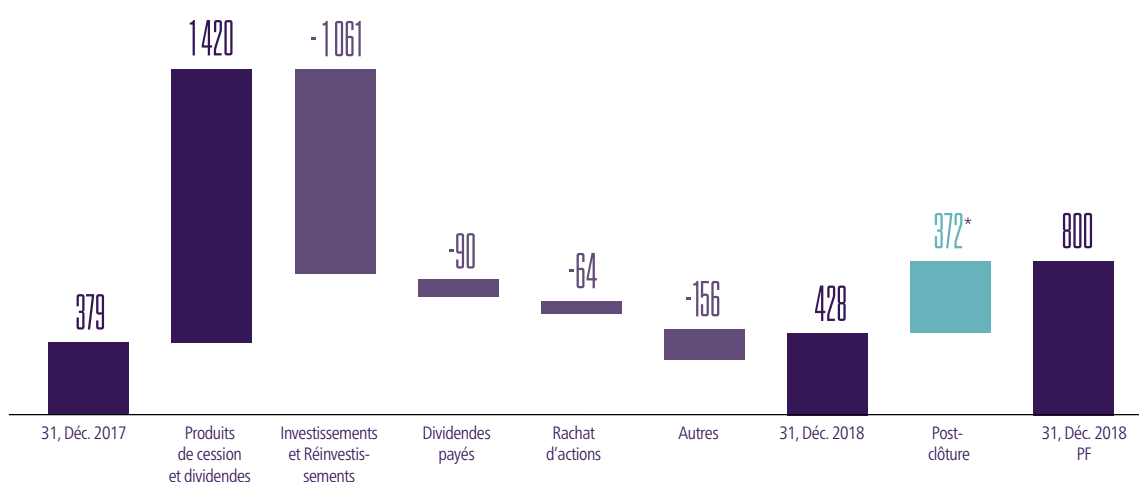
Le résultat net part du groupe s'établit à 261 M€ en 2018, contre un résultat proforma de 426 M€ en 2017.

UNE STRUCTURE FINANCIÈRE encore renforcée

La solidité financière, atout majeur d'Eurazeo, s'est encore renforcée en 2018. Les capitaux propres du Groupe restent à un niveau élevé de 6,3 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.

UNE STRUCTURE FINANCIÈRE ENCORE RENFORCÉE (en millions d'euros)

INDICATEURS FINANCIERS

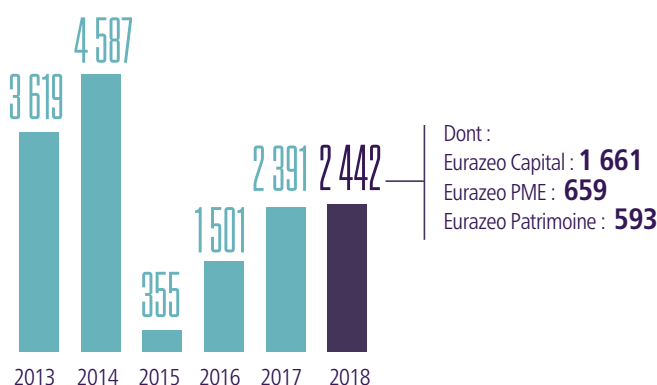


* Impact de la levée d'Eurazeo Capital IV (257 M€), de la vente de Neovia (169 M€) et des investissements/réinvestissements subséquents (-136 M€)

UNE DETTE NETTE CONSOLIDÉE MAÎTRISÉE (en millions d'euros)

Au 31 décembre 2018, la dette financière nette consolidée du Groupe atteint 2 442 M€, intégrant les dettes nettes de toutes les participations consolidées (et notamment les dettes d'acquisition) ainsi que la trésorerie d'Eurazeo SE. La dette nette reste stable par rapport au 31 décembre 2017, le produit des cessions ayant presque compensé l'incidence des investissements.

Les dettes des sociétés du portefeuille sont sans recours sur Eurazeo SE, laquelle n'a aucune dette structurelle à son niveau.



BILAN CONSOLIDÉ

EN M €	31/12/2018 net	31/12/2017 net - retraité
Écarts d'acquisition	3 221	2 887
Immobilisations incorporelles	1 779	1 949
Participations associées et actifs financiers	2 669	2 798
Autres actifs non courants	1 789	1 563
Actifs non courants	9 459	9 198
Stocks et créances	1 353	1 408
Actifs de trésorerie	966	904
Actifs courants	2 319	2 312
Actifs destinés à être cédés	257	57
TOTAL ACTIF	12 035	11 567

EN M €	31/12/2018	31/12/2017
Capitaux propres - Part du Groupe	5 082	4 799
Intérêts minoritaires	1 212	1 198
Total capitaux propres	6 294	5 997
Dettes financières long terme	3 125	3 155
Autres passifs non courants	701	674
Passifs non courants	3 826	3 829
Dettes financières court terme	282	140
Autres passifs courants	1 626	1 594
Passifs courants	1 908	1 735
Passifs liés aux actifs destinés à être cédés	6	6
TOTAL PASSIF	12 035	11 567

Le montant des écarts d'acquisition (3 221 M€) reflète les acquisitions réalisées en 2018, notamment le Groupe C2S et Idinvest ; ainsi que les écarts d'acquisition reconnus par les participations lors d'opérations de croissance externe.

La dette nette consolidée reste stable tandis que les capitaux propres part du Groupe sont à un niveau élevé pour atteindre 5 082 M€ au 31 décembre 2018.

ACTIONNAIRES : fidélité et stabilité au 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. Entre début 2013 et fin 2018, l'action Eurazeo est ainsi en nette sur-performance, avec un TSR annualisé (Total Shareholder Return) de + 18 % alors que le CAC 40 connaît une progression de + 8 % 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.

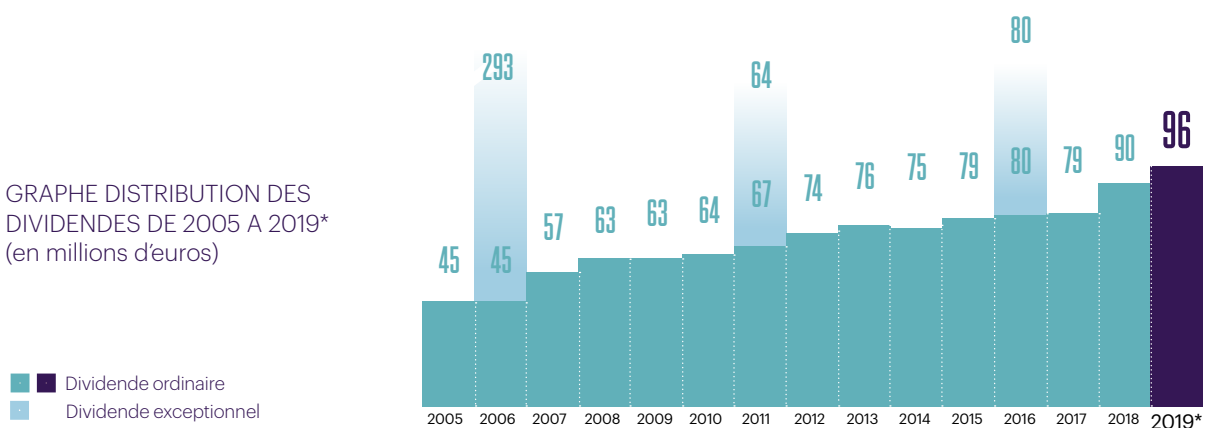
► DIVIDENDES EN CROISSANCE

En matière de distribution aux actionnaires, Eurazeo inscrit sa politique dans la durée. Depuis 2002, le dividende par action affiche une croissance soutenue de + 6,2 % en moyenne annuelle. Lorsque les circonstances le justifient, des dividendes exceptionnels sont versés s'ajoutant aux dividendes ordinaires. Au titre de 2018, 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.

► 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.

GRAPHE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES DE 2005 A 2019*
(en millions d'euros)



* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 25/04/2019, montant estimé sur la base du nombre d'actions en circulation au 31/12/2018

► 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, vidéo-news, webconférences, avis et communiqués, rapport d'activité, présence sur les réseaux sociaux. Ce dispositif est régulièrement récompensé.

► DES RENCONTRES RÉGULIÈRES AVEC LES ACTIONNAIRES

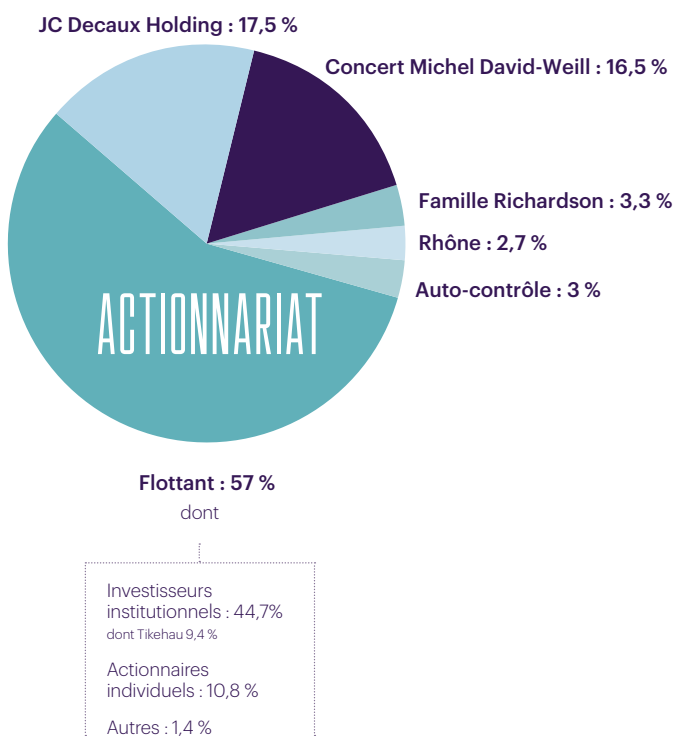
Eurazeo s'attache à renforcer les liens avec les actionnaires en créant des temps d'écoute et d'échanges. Plusieurs temps forts ponctuent l'année : l'Assemblée Générale permet de présenter la stratégie et les résultats, les principales réalisations et les perspectives. Eurazeo participe également à des réunions d'information en région pour aller à la rencontre de ses actionnaires individuels. En 2018, elles ont rassemblé plus de 400 actionnaires. 200 personnes ont également assisté à une réunion d'information sur le Salon Actionaria à Paris.

► 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 400 investisseurs institutionnels et familiaux.

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

au 31/12/2018



ACTION EURAZEO VERSUS CAC 40 : ÉVOLUTION COMPARÉE EN TOTAL RETURN

du 02/01/2013 au 02/01/2019 (base 100)*



*Cours ajusté de dividende exceptionnel, cash ou titres et des émissions d'actions gratuites par augmentation de capital.

PERFORMANCES extra-financières

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

AMBITIONS	OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2018
1. INVESTIR DE MANIÈRE RESPONSABLE 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 ⁽¹⁾	92 %
	100 % des sociétés réalisent un reporting RSE	100 %
	100 % des cessions font l'objet d'une information RSE	83 %
2. INSTAURER UNE GOUVERNANCE EXEMPLAIRE Toutes les sociétés ont des organes de gouvernance exemplaires	100 % des sociétés ont au moins 40% de femmes dans leurs Conseils ⁽²⁾	39 %
	100 % des sociétés contrôlées ont au moins 30 % d'administrateurs indépendants ⁽²⁾	28 %
	100 % des sociétés ont un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations	78 %
3. CRÉER DE LA VALEUR DURABLE Toutes les sociétés ont un plan de progrès RSE	100 % des sociétés ont déployé les "incontournables RSE" d'Eurazeo ⁽³⁾	70 %
	Les 7 actions "incontournables RSE" :	
	• Nommer un responsable RSE	91 %
	• Mettre en place le reporting RSE annuel	100 %
	• Créer un Comité RSE opérationnel	74 %
	• Inscrire le sujet de la RSE au minimum une fois par an à l'ordre du jour des réunions du Conseil	70 %
	• Effectuer un bilan de gaz à effet de serre tous les trois ans et/ou définir un plan d'actions de réductions des émissions	92 %
• Effectuer un baromètre social tous les trois ans ⁽⁵⁾	48 %	
• Effectuer des audits RSE des fournisseurs prioritaires	17 %	
100 % des sociétés ont des objectifs de progrès RSE quantifiés	42 %	
100 % des sociétés participent à au moins un programme d'accélération RSE ⁽⁴⁾	96 %	
4. ÊTRE VECTEUR DE PROGRÈS SOCIÉTAL Toutes les sociétés améliorent leur empreinte sociétale	100 % des sociétés améliorent la protection et le bien-être des salariés	70 %
	100 % des sociétés associent leurs collaborateurs à la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise	70 %
	100 % des sociétés réduisent leurs impacts sur l'environnement	71 %

(1) 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.

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

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

(4) 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)

(5) Effectuer un bilan de gaz à effet de serre tous les 3 ans et/ou définir un plan d'action de réduction des émissions.

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 (avec un taux de détention > 5 %). 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 2018 dans le cadre de la stratégie RSE d'Eurazeo est la suivante (les sociétés suivies du signe * sont intégrées au périmètre de reporting de la Déclaration de Performance Extra-Financière) : CPK*, CIFA*, Dessange International*, Elis, Eurazeo PME*, Eurazeo*, Europcar Mobility Group, Grape Hospitality*, Iberchem*, In'Tech Medical*, Léon de Bruxelles*, Grandir, MK Direct*, Nest Fragrances*, Orolia*, Péters Surgical*, Planet*, Reden Solar, Redspher*, Seqens*, Smile*, Sommet Education*, Trader Interactive et WorldStrides*.

MESURE DES IMPACTS RSE ÉVITÉS GRÂCE AUX PROGRAMMES RSE

IMPACTS DIRECTS

Impact évité	Programme	Valorisation des dépenses évitées
407 000 heures d'absence évitées	Baisse de l'absentéisme	13 839 K€
11 millions de mètres cubes d'eau évités	Réduction des consommations d'eau	18 429 K€
1111 GWh d'énergie évités	Réduction des consommations d'énergie	59 377 K€
1 081 800 L de carburant évités	Réduction des consommations de carburant	1 200 K€
Soit 263 000 tonnes éq. CO ₂ évitées	TOTAL IMPACTS DIRECTS	92 845 K€

IMPACTS INDIRECTS ⁽¹⁾

Impact évité	Programme	Valorisation des dépenses évitées
450 000 tonnes éq. CO ₂ séquestrées	Réduction des consommations d'énergie	25 099 K€
1341 GWh de d'énergie évités		110 468 K€
Soit 228 000 tonnes éq. CO ₂ évitées	TOTAL IMPACTS INDIRECTS	135 567 K€

SOMME DES IMPACTS DIRECTS + INDIRECTS

407 000 heures d'absence évitées	2 452 GWh d'énergie évités
11 millions de mètres cubes d'eau évités	1 081 000 L de carburant évités
	Soit 942 000 tonnes éq. CO ₂ évitées

**TOTAL IMPACTS
DIRECTS + INDIRECTS
228 413 K€**

⁽¹⁾ Programmes spécifiques à AccorHotels cédée en 2018 et Foncia cédée en 2016

NOTE MÉTHODOLOGIQUE : Le périmètre pris en compte pour la mesure des impacts évités inclut AccorHotels (cédée en 2018), Asmodee (cédée en 2018), Groupe Colisée (cédée en 2017), Dessange International, Elis, Foncia (cédée en 2016), Grape Hospitality, Léon de Bruxelles, MK Direct, Orolia, Péters Surgical, Planet, Redspheer, Seqens, Sommet Education et Vignal Lighting Group (cédée en 2018). 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 2018 incluse (excepté pour les sociétés cédées). **La méthodologie détaillée est disponible sur le Document de Référence d'Eurazeo, page 117, et sur le site Internet d'Eurazeo, rubrique Responsabilité.**

CRÉDIT PHOTOGRAPHIQUES

Guillaume Amat, Christophe Boulze, Alexandre Sitter,
Peter Allan, Stéphane de Bourgies, Shutterstock

DIRECTION DE LA COMMUNICATION

1 rue Georges Berger, 75017 Paris

WWW.EURAZEO.COM

Conception & réalisation  **LABRADOR** +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2018.



«UN PHOTOGRAPHE POUR EURAZEO» 9^E ÉDITION

Eurazéo est engagée depuis plus de quinze ans dans une politique de soutien à la photographie.

En 2010, elle a créé un concours visant à récompenser le travail d'un photographe, professionnel ou étudiant autour d'un thème annuel, cette année : l'Audace.

Ce prix couvre tous les champs de la photographie et s'adresse à tous les types de photographes. Le travail du lauréat 2018, Guillaume Amat propose une vision originale, spectaculaire de paysages dont elle revisite les formes à travers différents supports.

Guillaume Amat est né en 1980 à Angers, il participe au projet collectif sur le paysage français intitulé « France territoire liquide ». Ce projet regroupe 43 photographes travaillant sur le paysage français. Il a reçu le premier prix du concours Photo d'Hôtel Photo d'Auteur (PHPA) en 2010. Diplômé de l'école MJM Art School, il ne cesse de questionner la représentation photographique en utilisant différents appareils, formats et surfaces sensibles. Il se sert de toutes les spécificités qu'offrent les supports et les techniques, cherchant à chaque fois le bon média adapté au point de vue photographique choisi.

