



eurazeo

R H Ô N E

**idinvest**  
PARTNERS

**2017, UNE ANNÉE EXCEPTIONNELLE POUR EURAZEO  
« NOUS SOMMES DES DÉVELOPPEURS D'ENTREPRISES  
ET NON PAS UNE SIMPLE ENTREPRISE FINANCIÈRE »**



*Entretien avec Philippe Audouin,  
CFO, Membre du Directoire, Eurazeo*

**F**in 2017, Eurazeo annonçait son partenariat stratégique avec Rhône, société internationale de capital-investissement établie à Londres et New York, dont Eurazeo détiendra 30% du capital, puis le rapprochement avec Idinvest dont Eurazeo détiendra 70% du capital aux côtés du management. Le fonds a réalisé deux opérations aux Etats-Unis et une acquisition via Eurazeo Brands, entité récemment créée pour investir dans les marques à forte notoriété ...

« Aujourd'hui, les sociétés comme Eurazeo ont un vrai rôle économique à jouer dans l'accompagnement au développement des entreprises », lance Philippe Audouin CFO, Membre du Directoire d'Eurazeo.

« Un chef d'entreprise de taille petite ou moyenne, a beaucoup de sujets à gérer en parallèle. Sa journée est bien remplie. Dans ce contexte, franchir des étapes de développement n'est pas si évident. Un actionnaire impliqué peut notamment aider l'entreprise à repenser sa stratégie, à faire des acquisitions, l'accompagner dans son développement international. Le fait de combiner une entreprise disposant d'un bon management, un bon service ou produit avec un actionnaire impliqué, peut faire en sorte que 1+1 soit égal à plus que 2. C'est le métier d'Eurazeo », explique le CFO d'Eurazeo.

« Nous sommes des développeurs d'entreprises et non une simple entreprise financière. C'est extrêmement satis-

faisant. C'est une source de fierté que de faire ce métier et d'accompagner les entreprises dans leur développement », insiste-t-il.

Les exemples sont nombreux.

L'investissement réalisé par Eurazeo PME dans la société Flexitallic en fait partie. Cette entreprise est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux des fabricants de solutions et de produits d'étanchéité pour le secteur de la production d'énergie, ainsi que pour les industries pétrolière, gazière, chimique et pétrochimique. Eurazeo l'a aidé à revoir sa stratégie, à devenir non seulement distributeur mais aussi producteur et concepteur de ses produits, à grandir par acquisitions et à se développer à l'international avec des usines aux Etats-Unis, en Asie et en Amérique du sud. Pendant la période de détention d'Eurazeo, la société a multiplié par 11 son chiffre d'affaires, qui est passé de 18 à 210 M€, dont 90% à l'international. Son effectif est passé de 46 à 1.250 salariés.

Elis est un autre exemple d'entreprise profondément transformée.

Lorsque Eurazeo investit dans Elis en 2007, cette société (reprise à PAI) réalise 95% de son volume d'affaires en France. « Nous avons promu l'ancien patron France, Xavier Martiré. Nous avons aidé Elis à revoir ses structures, à se réorganiser, à se développer à l'international ». Eurazeo a soutenu cette société pendant la crise de 2007-début 2009, sans stopper son développement. C'est alors qu'Elis a pu racheter les actifs espagnols de son concurrent britannique Rentokil, qui avait besoin de cash.

« Elis disposait déjà d'une petite activité en Espagne. Depuis, le groupe a réalisé d'autres acquisitions, parmi lesquelles Indusal en 2017, pour devenir le n°1 de son secteur en Espagne, comme dans beaucoup d'autres géographies », souligne Philippe Audouin.

En Amérique du sud, Eurazeo a aidé Elis à acheter Atmosfera, premier investissement du groupe au Brésil. « Chez Eurazeo, on sait faire des acquisitions, c'est notre métier », sourit le CFO.

Aujourd'hui, la France ne représente plus que 35% du chiffre d'affaires d'Elis. La dernière acquisition en date est celle du britannique Berendsen, l'un des grands acteurs européens du secteur, valorisé à 2,9 milliards d'euros. « Nous avons déjà regardé ce groupe lorsque nous avons investi dans Elis en 2007. A l'époque, Berendsen était trop cher pour Elis. En 2017, nous avons saisi l'opportunité unique de construire ce grand leader européen dont nous avions rêvé. Je pense que sans un actionnaire comme Eurazeo, Elis n'aurait jamais pu connaître un tel parcours ».

Enfin, la société Asmodée est un autre exemple parlant. Acteur de référence sur le marché du jeu de société, cette société fait toujours partie du portefeuille d'Eurazeo qui l'avait repris en janvier 2014. « Nous avons multiplié le chiffre d'affaires par 4 (377 millions d'euros en 2016) et l'EBITDA par 6 (65 millions d'euros en 2016). Lors de son acquisition par Eurazeo, Asmodée était principalement distributeur. La société réalisait alors ¾ de son chiffre d'affaires en France. Aujourd'hui, Asmodée est propriétaire de la quasi totalité de ses produits, à l'exception des cartes Pokemon, et réalise près de ¾ de son chiffre d'affaires à l'international. C'est une vraie transformation », commente Philippe Audouin.

« Dans notre métier, développer les entreprises n'est pas suffisant, il faut aussi leur donner des perspectives. L'acheteur n'acquiert pas une entreprise en regardant dans le rétroviseur », souligne-t-il.

« Certaines personnes, qui ne connaissent pas notre métier, imaginent qu'un fonds investit dans des entreprises pour couper les coûts et les revendre », déplore notre interlocuteur. Cependant, la compréhension du métier s'améliore.

La politique en matière de RSE n'y est pas étrangère. Cet engagement existait chez Eurazeo bien avant que le marché ne s'y intéresse. « Lorsque nous avons démarré il y a dix ans, personne n'en parlait. Eurazeo l'a fait par conviction. A notre connaissance, Eurazeo est la seule société d'investissement dans le monde qui figure dans 5 des 6 principaux indices RSE du marché, en reconnaissance de tout le travail réalisé au niveau des entreprises ».

« Cet engagement contribue à changer l'image du capital-investissement, tout comme le travail fait par France Invest (nouveau nom de l'AFIC) pour sensibiliser les différents acteurs de la place », estime le CFO d'Eurazeo qui compte aujourd'hui plus d'une centaine de personnes, y compris dans ses bureaux de New York, de Shanghai, de Sao Paulo et de Luxembourg.

Les 5 principales stratégies d'investissement d'Eurazeo sont portées par :

- Eurazeo Capital
- Eurazeo PME
- Eurazeo Patrimoine
- Eurazeo Croissance
- et Eurazeo Brands

« Nous pensons que pour bien faire son travail, il faut bien connaître son domaine. C'est pour cette raison que nous avons créé des business units au sein d'Eurazeo. Chacune

de ces entités dispose d'une équipe dédiée, d'une expertise, d'un savoir-faire et d'un dealflow propre », commente notre interlocuteur.

Eurazeo Brands a été créée en été 2017 pour investir dans des marques, non seulement de luxe mais aussi des marques consumers. C'est Jill Granoff, l'une des personnes à l'origine du succès de Victoria's Secret, qui a ensuite passé 15 ans chez Estee Lauder pour développer des marques de cosmétiques, qui porte aujourd'hui cette stratégie. Elle est basée à New York. Eurazeo Brands a réalisé son premier investissement en décembre. Il s'agit de Nest Fragrances, leader dans la conception, fabrication et distribution de parfums de luxe pour le bain, le corps et la maison. Fondé en 2008 par Laura Slatkin, experte en la matière, Nest Fragrances produit plus de 20 collections de parfums d'ambiance sous la forme de bougies parfumées de luxe de différentes tailles, de diffuseurs de parfum, de savon liquide et de lotions pour les mains. Les produits Nest Fragrances sont principalement commercialisés en Amérique du Nord à travers un large réseau de grands magasins de luxe, de parfumeries, de boutiques haut de gamme et de spas, et également sur le site NESTFragrances.com. Eurazeo a investi dans cette entreprise 70 millions de dollars.

Pour Eurazeo, 2017 a été une année particulièrement riche.

La société a notamment annoncé le rapprochement avec Rhône et d'Idinvest. « Nous avons également renforcé notre base d'actionnaires de long terme ». C'était un autre moment important dans la vie de la galaxie Eurazeo.

Le rapprochement avec Idinvest a été annoncé en décembre. « Nous pensons qu'en investissant dans des sociétés de gestion d'actifs dotées d'une bonne équipe et ayant un track record important, on peut accélérer leur développement en participant nous-mêmes à leurs levées de fonds en tant que sponsor », explique Philippe Audouin.

« C'est aussi une opportunité pour Eurazeo d'élargir son champ d'investissement. Idinvest gère environ 6,7 milliards d'euros répartis sur différentes stratégies dont les fonds de dette, les fonds de fonds et les fonds de venture, domaines dans lesquels Eurazeo n'est pas présent », ajoute-t-il.

En outre, Eurazeo a développé depuis quelques années des fonds de co-investissement. Ainsi, Eurazeo PME1, Eurazeo PME2 et Eurazeo PME3 investissent aux côtés d'Eurazeo PME tandis qu'Eurazeo Partners et Eurazeo Capital2 investissent aux côtés d'Eurazeo Capital. « En regroupant nos forces avec Idinvest, on sera davantage présents et plus pertinents chez certains limited partners en leur offrant un panel d'opportunités d'investissement plus large », estime Philippe Audouin.

Selon lui, « les équipes se connaissent et s'appréciaient depuis longtemps car AGF Private Equity, l'ancêtre d'Idinvest, était co-investisseur dans notre premier fonds Eurazeo Partners. C'est Christophe Bavière, l'un des deux managers d'Idinvest avec Benoît Grossmann, qui représentait alors AGF Private Equity au comité consultatif d'Eurazeo Partners ».

L'investissement dans Rhône Capital, un grand fonds transatlantique basé pour moitié à New York et pour moitié à Londres, vient quant à lui servir l'objectif de développement d'Eurazeo aux Etats-Unis.

Les équipes se connaissent également depuis longtemps. « Les deux fondateurs de Rhône, Robert Agostinelli et Steven Langman, sont des anciens de Lazard, tout comme Patrick Sayer et Virginie Morgon. Rhône avait co-investi aux côtés d'Eurazeo dans la société Fraikin, l'un des premiers investissements que Patrick Sayer et moi-même avons fait à notre arrivée chez Eurazeo en 2003, il y a 15 ans », se souvient Philippe Audouin.

Le closing des opérations Rhône et Idinvest devrait intervenir au printemps 2018.

En réalisant ces investissements, Eurazeo ne bascule pas d'un modèle qui consiste à investir son bilan à un modèle d'investissement pour le compte de tiers. « Nous avons près de 6 milliards sur le bilan d'Eurazeo sur un total de 15 milliards (y compris Idinvest et les 30% des actifs de Rhône)... Nous pensons que ce modèle hybride est très vertueux car l'investisseur apporte son propre argent et ne se contente pas de gérer l'argent des autres », estime le CFO.

2017 a également été une année exceptionnelle pour Eurazeo aux Etats-Unis où le fonds réalisé ses premiers grands investissements, avec Trader Interactive (ex DWS) et WorldStrides.

Trader Interactive est une plateforme intégrée de places de marché pour les véhicules de loisirs, camions commerciaux et équipements, et offre des solutions de marketing digital. En juin 2017, Eurazeo a investi 226 millions de dollars dans cette société qui compte 300 collaborateurs et dont le siège social est établi à Norfolk, en Virginie. Quant à WorldStrides, la société est un leader des voyages éducatifs au service des enseignants, élèves et étudiants de tous âges. Basé à Charlottesville en Virginie, l'entreprise est solidement implantée aux Etats-Unis depuis 1967. WorldStrides propose à près de 400.000 élèves par an une expérience éducative dans les domaines académique, professionnel, artistique et sportif. « C'est un des poids lourds de son secteur mais qui réalise 85% de son chiffre d'affaires aux Etats-Unis. Le potentiel de développement international est colossal », confie Philippe Audouin.



*De gauche à droite : Benoist Grossmann, Christophe Bavière (dirigeants d'Idinvest) et Virginie Morgon*

©Peter Allan

Selon lui, « ce sont des investissements importants pour Eurazeo car le bureau de New York existe depuis peu de temps ». C'est Virginie Morgon qui pilote le bureau de New York qu'elle a largement contribué à créer en été 2016. Elle est partie s'installer aux Etats-Unis avec son mari et ses 4 enfants, accompagnée de 3 collaborateurs français. « Nous avons recruté sur place une équipe locale, aujourd'hui composée d'une quinzaine de personnes », précise le CFO d'Eurazeo.

Côté acquisitions, en juillet dernier, Eurazeo a également investi 270 millions d'euros dans la société espagnole Iberchem, spécialisée dans les parfums et les fragrances pour l'industrie des parfums et des cosmétiques ainsi que pour l'industrie culinaire. Fondée en 1985, Iberchem est présente dans plus de 120 pays avec 550 employés. « Cette entreprise est positionnée sur les pays émergents. Elle réalise 85% de son volume d'affaires dans des pays en développement (en Asie, au Proche Orient, en Amérique Latine...). Au fur et à mesure où le pouvoir d'achat dans

ces pays progresse, les produits de cette société sont de plus en plus demandés. Le développement de l'entreprise est ainsi porté par le développement des classes moyennes des pays émergents », résume Philippe Audouin.

En 2017, la société a également réalisé de belles cessions. « Ainsi, avons-nous cédé Colisée, quatrième chaîne de maisons de retraite en France, ainsi que des blocs Moncler, Elis et Europcar... ».

« Nous avons plein de projets pour 2018 », lance le CFO d'Eurazeo dont l'un des principaux objectifs consiste à développer le partenariat stratégique avec Rhône et à mettre en place des synergies avec les équipes d'Idinvest.

« L'enjeu dans nos activités, le challenge, consiste à arriver à construire des synergies tout en préservant les équipes. Car ce sont les équipes qui font la valeur des entreprises. Nous souhaitons que les équipes conservent leur autonomie et qu'elles continuent à se développer en profitant de l'effet d'accélérateur que peut représenter Eurazeo », conclut Philippe Audouin.