

ARDIAN

# UN IMPACT POSITIF SUR LA SOCIÉTÉ EN SOUTENANT L'ECONOMIE

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2017



Ardian est l'un des leaders mondiaux de l'investissement privé, avec 67 milliards de dollars gérés pour le compte d'organismes publics, d'institutions et de clients privés du monde entier. Détendue en majorité par ses 500 salariés, notre société est active depuis un réseau de 13 bureaux dans le monde. Acteur majeur de l'économie réelle, Ardian a investi près de 10 milliards de dollars en 2017 pour aider les entreprises en phase de croissance à se développer, à créer des emplois et à financer des infrastructures essentielles à la communauté.

Notre démarche d'investissement repose sur la conviction que la finance doit avoir un impact positif sur la société : sécurité pour les épargnants et les retraités dont nous investissons les fonds, bonnes conditions de travail pour les salariés de nos sociétés en portefeuille, participation aux succès auxquels ils contribuent, et impact bénéfique de nos activités sur la société dans son ensemble. C'est pourquoi Ardian défend les pratiques d'Investissement Responsable au sein de son secteur.

## Dominique Senequier



Présidente d'Ardian

# ENTRETIEN CROISÉ

avec Dominique Senequier  
et Patrick Thomas

**Dominique Senequier, Présidente d'Ardian, et Patrick Thomas, Président du Conseil de Surveillance, évoquent les principaux faits marquants de l'année 2017 et les perspectives d'avenir.**

### Pourquoi avez-vous décidé d'élargir le Comité Exécutif ?

**Dominique Senequier :** Ce que nous avons entrepris constitue une étape importante. Quatre Managing Directors nous ont rejoints dans ce Comité : Nicolò Saidelli, Responsable d'Ardian Italie, Jan Philipp Schmitz, Co-Responsable d'Ardian Allemagne et Responsable d'Ardian Asie, ainsi que Vladimir Colas et Mark Benedetti, qui dirigent conjointement Ardian US. Tous ont entre 37 et 50 ans. Nous disposons désormais, au sein d'Ardian, d'un groupe de dirigeants dont la diversité internationale est en adéquation avec notre développement et la croissance de nos actifs sous gestion qui ont atteint 67 milliards de dollars en 2017. Parallèlement, Dominique Gaillard, qui travaille chez Ardian depuis quasi le premier jour, quitte le Comité Exécutif pour se concentrer sur son rôle de Président d'Ardian France, la plus grande unité du groupe avec environ 300 salariés.

**Patrick Thomas :** Ces changements ont pour objectif d'internationaliser l'équipe de direction d'Ardian et de permettre d'intégrer de nouveaux talents. Je pense que les mesures prises par Dominique et le reste du Groupe vont permettre de considérablement renforcer Ardian et que cette diversité reflète mieux la composition actuelle de l'entreprise.

**D.S. :** Il s'agit avant tout de partager des connaissances entre tous les membres du Comité Exécutif. Nous sommes en bien meilleure position avec onze personnes concentrées pour appréhender l'évolution du marché, notamment sur les questions de réglementation et de digitalisation. Avec le lancement de nos expertises directes et infrastructures sur le marché nord-américain, nous devons être plus nombreux pour superviser l'activité. Par le passé, nous n'avions abordé cette zone géographique que par l'entremise de nos activités de Fonds de Fonds, et ce à grande échelle dans la mesure où nous pouvons acheter des portefeuilles de 1,5 ou 2 milliards de dollars par opération. C'est pourquoi je suis satisfaite que nos deux Co-Responsables d'Ardian US rejoignent le Comité Exécutif. Il est essentiel qu'ils se sentent pleinement responsabilisés et en charge du développement d'Ardian sur cette zone.

### Où en êtes-vous en termes d'expansion dans les investissements directs en Amérique du Nord ?

**D.S. :** Notre équipe Ardian North America Direct Buyouts, menée par Vincent Fandozzi, a conclu deux transactions déjà très performantes sur le secteur small et mid cap industriel. L'une des prochaines étapes consistera à resserrer les liens avec nos équipes européennes de Buyout, car la complémentarité est excellente. Nous avons également lancé notre premier fonds Infrastructure Americas pour lequel la demande des investisseurs nous a contraints à relever le hard cap, et nous avons déjà réalisé deux investissements.

Ici encore, nous avons fait appel à des spécialistes reconnus du secteur qui souhaitent nous rejoindre. Nous avons également attiré une troisième équipe, chargée auparavant des co-investissements au sein de GE Capital, et nous allons à présent développer nos activités de mandats de co-investissement avec des fonds de pension et des établissements américains.

Enfin, nous examinons également les possibilités qui se présentent dans l'immobilier, mais nous en sommes à un stade nettement moins avancé. Dans l'ensemble, je dirais que si la façon dont nous développons nos activités d'investissement direct aux États-Unis est très discrète, nous jetons les bases d'un avenir prospère.

**P.T. :** Du point de vue du Conseil de Surveillance, les développements rapides connus par Ardian en Amérique du Nord montrent que la stratégie mise en place pour la croissance mondiale porte ses fruits. Cela souligne également la nécessité de continuer à développer les capacités de contrôle du Conseil de Surveillance afin de pouvoir suivre le rythme de la croissance d'Ardian et l'évolution constante de la réglementation.

#### En quoi le travail du Conseil de Surveillance a-t-il changé en 2017 ?

**P.T. :** Nous avons réalisé des progrès significatifs en matière de gouvernance d'entreprise, notamment en ce qui concerne la supervision de nos différentes entités à travers le monde. Les équipes Conformité et Risque ont mis en place de nombreux processus de contrôle afin de sécuriser l'activité pour nos actionnaires, nos investisseurs et notre personnel, et de codifier la manière dont nous respectons la réglementation de chaque pays. Il est essentiel de ne pas ménager ses efforts pour anticiper les risques, dans la mesure où les sommes que nous gérons pour les investisseurs sont conséquentes. Aujourd'hui, près de 10 % de notre personnel est chargé des contrôles, de la gouvernance, de l'audit ou de la gestion des risques, ce qui est considérable.

**D.S. :** Pour ne citer qu'un exemple, nous avons nommé notre premier auditeur interne, ce qui est obligatoire en vertu de la nouvelle réglementation. L'une de ses premières missions a été de contrôler notre cybersécurité et de présenter un rapport au Comité d'Audit

et de Gestion des risques et au Conseil de Surveillance. Les risques en matière de cybersécurité sont sérieux et nous devons conserver la confiance de nos clients, notamment en ce qui concerne la sécurité de tous nos processus opérationnels.

**« L'impact de la technologie dans notre vie quotidienne est grandissant et plus cette tendance est forte, plus je crois que nous devons renforcer les aspects humains dans notre société et nos organisations. »**

**Dominique Senequier**

#### Comment assurez-vous le développement du personnel d'Ardian à mesure que l'entreprise se mondialise ?

**D.S. :** Nous prêtons beaucoup d'attention à nos collaborateurs et veillons à leur encadrement et à leur formation. J'assiste à notre Comité de Rémunération, Développement Personnel et Évolution de Carrière qui a lieu deux fois par an, durant lequel nous passons en revue nos 500 collaborateurs. Plus l'entreprise est grande, plus il me semble important de mettre l'accent sur les salariés. Nos collaborateurs doivent avoir confiance dans le fait que l'entreprise est juste et qu'elle se soucie de leur épanouissement au travail. Ce qui m'importe avant tout, ce sont les salariés d'Ardian et notre culture.

**P.T. :** Il n'y a pas de meilleur retour sur investissement qu'une personne épanouie au travail. Je ne suis pas présent dans les bureaux tous les jours, mais je suis très impressionné par les relations harmonieuses entre les collaborateurs, par la façon dont ils s'entendent et dont ils contribuent positivement à la résolution des problèmes. C'est un atout de taille.

## Patrick Thomas



Président du Conseil de Surveillance

# COMITÉ EXÉCUTIF VISION D'AVENIR

**La stratégie audacieuse que nous avons poursuivie pour développer Ardian au-delà de l'Europe porte ses fruits. Ardian accroît son envergure internationale, avec une marque qui attire des talents de classe mondiale. L'an passé, nous avons finalisé d'importantes levées de fonds dans les secteurs de l'immobilier européen, des infrastructures sur le continent américain, ainsi que de nouveaux fonds axés sur les opérations secondaires en infrastructure et le segment growth equity, qui sont jusqu'à trois fois plus importants que les générations précédentes.**

Notre base d'investisseurs continue de croître rapidement et s'internationalise de plus en plus. Pour satisfaire aux exigences que cette évolution engendre, nous avons récemment recruté des professionnels spécialisés dans les relations investisseurs au Chili et au Japon, afin d'améliorer la couverture de ces marchés stratégiques et de nous préparer à la prochaine vague d'opportunités. En moyenne, chacun de nos investisseurs détient aujourd'hui plus de trois produits Ardian, ce qui témoigne de la confiance qu'ils accordent à notre marque. Dans la mesure où les clients privés représentent une part grandissante de nos investisseurs, nous avons repositionné notre fonds de co-investissement pour mieux répondre à leurs besoins. Nous sommes déjà leader en Amérique du

Nord sur le marché des fonds de fonds secondaires, et nos activités d'investissement direct gagnent en importance. En 2017, nous avons réalisé nos premières transactions en infrastructure sur le continent américain, et avons conclu nos premières opérations de buyout aux États-Unis. En 2018, nous continuerons d'examiner les nouvelles opportunités d'investissement, y compris dans l'investissement immobilier direct et secondaire.

Outre le continent américain, l'Asie prendra une importance croissante pour Ardian au cours des prochaines années. Nous examinons toujours les possibilités d'investissement en Chine. Nous envisageons également de renforcer nos activités à Singapour et d'établir une présence en Australie. L'équipe de notre nouveau bureau de Tokyo s'appuiera sur notre réseau croissant d'investisseurs asiatiques, notamment suite aux nouveaux engagements importants obtenus en 2017 auprès de clients de Corée du Sud et de Taïwan.

Aussi le Comité Exécutif d'Ardian est-il très attentif à l'impact de la digitalisation, non seulement sur nos sociétés en portefeuille mais aussi sur la société de gestion. L'an dernier, un audit digital

de l'entreprise a révélé que nous étions bien placés dans notre transition digitale. Cet audit a mis en évidence la possibilité de modifier certains de nos processus et d'introduire une plus grande automatisation. Toutefois, nous adopterons une démarche sélective dans ce domaine, dans la mesure où nos investisseurs attendent avant tout un service individualisé à visage humain. L'un de nos principaux objectifs en 2018 et 2019 sera, grâce à la digitalisation, de renforcer nos processus afin de perfectionner le service personnalisé pour chacun de nos clients.

À mesure que la transition digitale s'accéléra au cours des prochaines années, il sera clé pour Ardian de tirer profit des outils technologiques. C'est pourquoi nous nous sommes fixé comme priorité de poursuivre la formation de nos équipes sur ces sujets et d'élargir le Comité Exécutif afin d'y inclure des membres plus jeunes, à même d'appréhender ces évolutions. La nomination de quatre nouveaux membres du Comité Exécutif permettra non seulement d'internationaliser davantage la direction d'Ardian dans un contexte d'expansion rapide, mais également de renforcer la base de connaissances de l'équipe de management dans des domaines qui seront essentiels à la réussite future de l'entreprise.



## Comité Exécutif

De gauche à droite

### Vladimir Colas

Co-Responsable d'Ardian US,  
a rejoint le Comité Exécutif en 2017

### Philippe Poletti

Responsable d'Ardian Buyout

### Mark Benedetti

Co-Responsable d'Ardian US,  
a rejoint le Comité Exécutif en 2017

### Mathias Burghardt

Responsable d'Ardian Infrastructure

### Olivier Decannière

Responsable d'Ardian UK

### Vincent Gombault

Responsable d'Ardian Fonds de Fonds  
et d'Ardian Private Debt

### Jan Philipp Schmitz

Co-Responsable d'Ardian Allemagne  
et Responsable de l'Asie,  
a rejoint le Comité Exécutif en 2017

### Dominique Senequier

Présidente d'Ardian

### Benoît Verbrugghe

Responsable d'Ardian US

### Jérémie Delecourt

Responsable Corporate Development

### Nicolò Saidelli

Responsable d'Ardian Italie,  
a rejoint le Comité Exécutif en 2017

# L'IMPACT POSITIF DES ACTIVITÉS D'ARDIAN

**Ardian soutient des institutions publiques, des fonds de pension et des compagnies d'assurances au service de millions de citoyens. Notre objectif est de générer des rendements durables et de les partager avec ceux qui ont contribué à les créer, mais aussi d'avoir un impact social positif aussi bien par le biais de nos investissements que par l'intermédiaire de la Fondation Ardiان.**



## NOTRE SOCIÉTÉ UN RÉSEAU MONDIAL

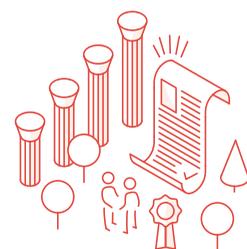
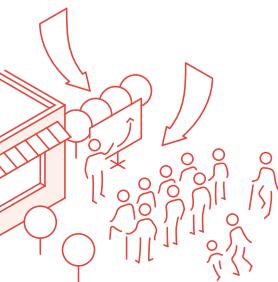
Nos 500 collaborateurs gèrent les sommes investies par nos clients via un réseau mondial de 13 bureaux répartis en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Nous investissons selon une approche multilocale, c'est pourquoi chaque bureau est dirigé par une équipe expérimentée de professionnels locaux.

## NOTRE IMPACT LE PARTAGE DE LA VALEUR

Notre approche prudente et notre engagement en faveur de l'investissement responsable génèrent des retombées positives pour nos sociétés en portefeuille et leurs employés, pour nos investisseurs ainsi que les retraités et citoyens qu'ils représentent.

## NOTRE FONDATION FONDATION ARDIAN

Avec la Fondation Ardiان, nous étendons notre impact sur la société en aidant les jeunes issus de milieux défavorisés à réaliser leur potentiel et à acquérir les compétences nécessaires dans leur carrière professionnelle.



## NOS CLIENTS LEVÉES DE FONDS

Nous levons des fonds auprès de quelque 700 investisseurs à travers le monde, incluant des fonds souverains, des fonds de pension, des compagnies d'assurances, des fonds de dotation et des clients privés. Preuve de leur confiance en Ardiان, ils investissent chacun en moyenne dans 3,2 de nos fonds.

# Activités d'investissement Ardian

## FONDS DIRECTS

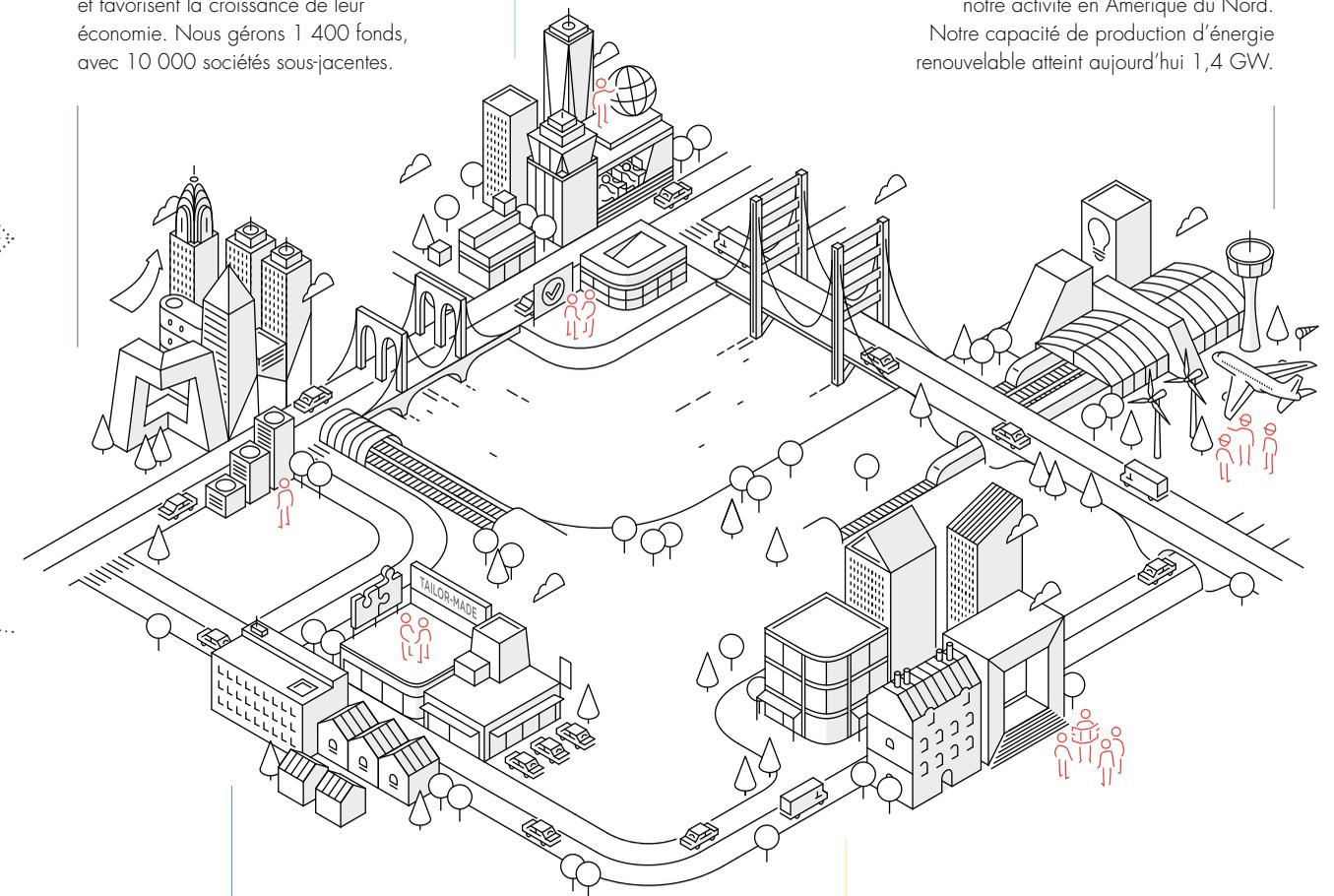
Nos équipes d'investissement travaillent en partenariat avec les fondateurs et dirigeants d'entreprises ambitieuses dans les principales économies de la zone euro et d'Amérique du Nord, et soutiennent leurs projets de développement.

## INFRASTRUCTURE

Leaders en Europe de l'investissement dans les infrastructures essentielles à la société, nos actifs servent plus de 300 millions de personnes, et nous venons de lancer notre activité en Amérique du Nord. Notre capacité de production d'énergie renouvelable atteint aujourd'hui 1,4 GW.

## FONDS DE FONDS

Ardian achète des portefeuilles d'entreprises qui créent des emplois et favorisent la croissance de leur économie. Nous gérons 1 400 fonds, avec 10 000 sociétés sous-jacentes.



## PRIVATE DEBT

Ardian propose des solutions de financement aux investisseurs en private equity dans le cadre d'opérations de LBO et aide ainsi leurs sociétés en portefeuille à investir dans leurs activités et à financer d'autres acquisitions.

## REAL ESTATE

Notre équipe multilocale rachète des immeubles de bureaux dans les grandes villes françaises, allemandes et italiennes et les modernise pour répondre aux besoins des entreprises actuelles en matière d'environnement de travail.

# CHIFFRES CLÉS

**67** MDS\$  
D'ACTIFS CONSEILLÉS  
ET/OU GÉRÉS

**700**

investisseurs

**8** MDS\$

levés en 2017

**10** MDS\$

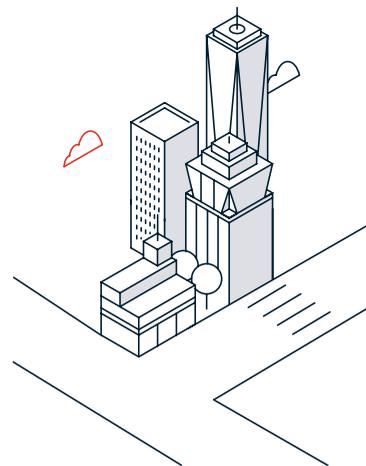
distribués à nos investisseurs  
en 2017

**6,4** MDS\$

investis en secondaires  
sur 14 transactions

**2,5** MDS\$

investis dans 100 sociétés,  
dont 73 build-up, au travers  
de nos activités Directes,  
Infrastructure et Real Estate.



Depuis 2008,  
Ardian a redistribué

**21** M€

de plus-values de cession  
à plus de 9 000 employés  
de 18 sociétés de son portefeuille.

**13 BUREAUX**  
**500 SALARIÉS**

PARIS | LONDRES | FRANCFORT | MILAN | MADRID | ZURICH  
JERSEY | LUXEMBOURG | NEW YORK | SAN FRANCISCO  
BEIJING | SINGAPOUR | TOKYO

# NOS CINQ PILIERS

Nous gérons des fonds à travers cinq domaines d'activité. En Fonds de Fonds, nous sommes le plus important investisseur en transactions secondaires au monde et nous construisons une plateforme Mandats de grande envergure. Nos équipes Fonds Directs font partie des principaux acteurs de la zone euro et étendent désormais certaines de leurs activités en Amérique du Nord. Ardian Infrastructure est un leader en Europe et a récemment finalisé la levée de son premier fonds dédié aux investissements sur le marché nord-américain. Enfin, l'équipe Private Debt arrange des financements pour les sociétés soutenues par le private equity à travers un nombre toujours plus important de marchés en Europe, tandis que le Real Estate a investi plus de la moitié de son premier fonds européen.

## FONDS DE FONDS

Primaires  
Early secondaires  
Secondaires  
Mandats

**38** MDS\$

## FONDS DIRECTS

Buyout  
North America Direct Buyout  
Expansion  
Growth  
Co-Investissement

**16** MDS\$

## INFRASTRUCTURE

**9** MDS\$

## PRIVATE DEBT

**3** MDS\$

## REAL ESTATE

**1** MD\$

# FAITS MARQUANTS

## FÉVRIER

### Premiers investissements de l'équipe Real Estate en Italie et en France

Ardian a acquis un portefeuille de six biens immobiliers dans plusieurs grandes villes italiennes, avant de réaliser en juin 2017 sa première transaction en France : l'acquisition de l'immeuble Europa à Levallois-Perret dans la banlieue ouest de Paris.



## AVRIL

### Le Fonds de Fonds conclut une transaction de 2,5 Mds\$ avec Mubadala

Dans le cadre d'une opération d'une taille historique, Ardian a acquis un portefeuille de 1,75 Md\$ auprès de Mubadala et a investi 750 M\$ dans leur nouveau fonds dont Ardian sera le principal investisseur.

## AVRIL

### Mise en place du Millennial Comex et du Digital Think Tank

Deux comités ont été créés en 2017 : le Millennial Comex, qui représente les plus jeunes collaborateurs de l'entreprise, et le Digital Think Tank, mis en place pour une meilleure prise en compte de l'impact de la digitalisation.

## MAI

### ARDIAN LAB

#### La Fondation Ardian lance Ardian Lab

Ardian Lab a pour but d'aider des personnes de tous âges au retour à l'emploi par la création d'entreprise. Un premier groupe d'entrepreneurs actuellement au chômage en région défavorisée ont pu être coachés par des professionnels d'Ardian et sept d'entre eux se sont vu attribuer des prêts d'honneur allant de 5 000 à 30 000 euros.

## JUIN

### Première transaction pour Ardian North America Direct Buyouts

L'équipe d'Ardian, basée à New York, a acquis la société Dynamic Technologies, fabricant italien de composants automobiles, et l'a fusionnée avec la société Huron qui était déjà dans son portefeuille.

## SEPTEMBRE

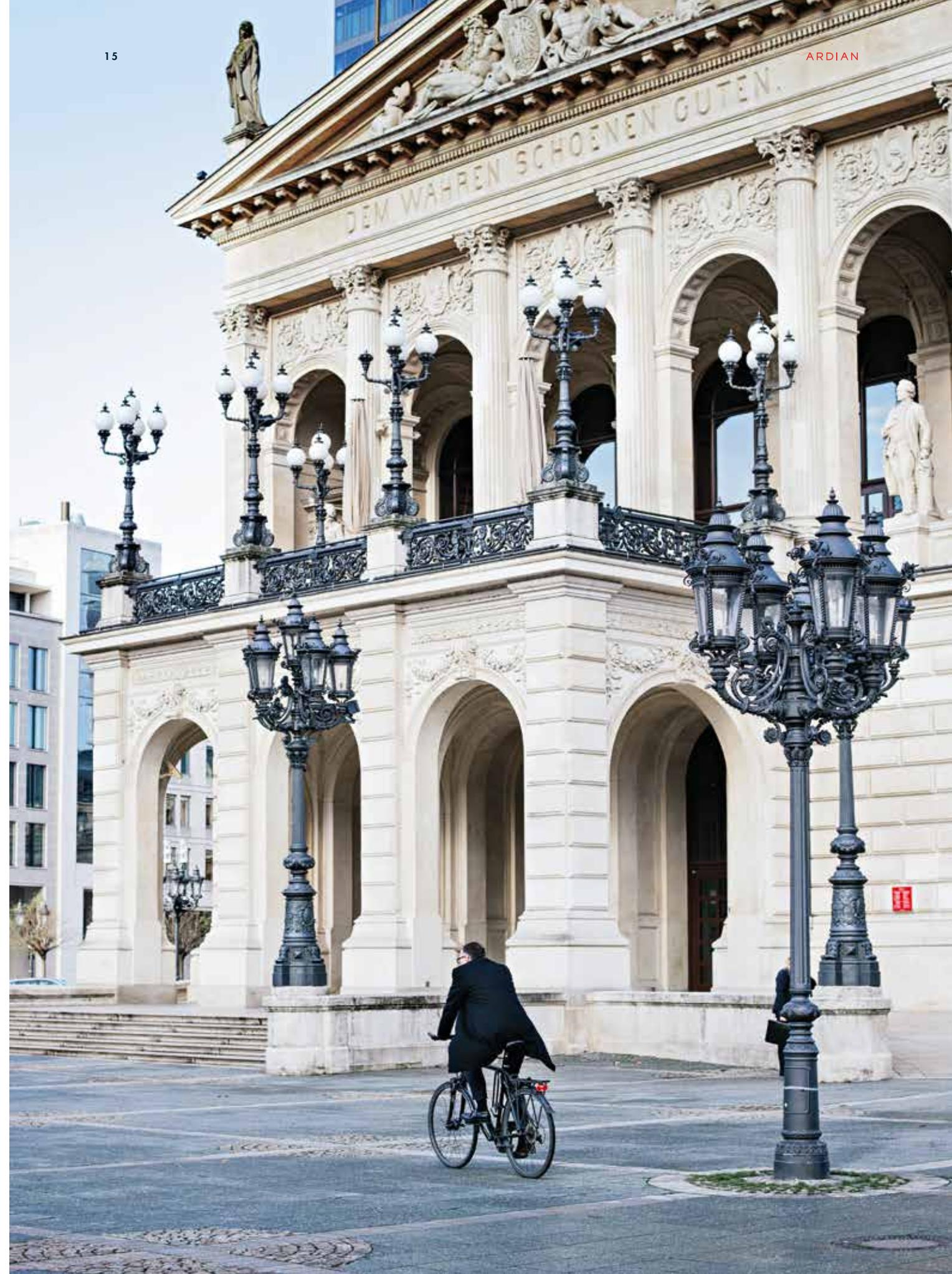
### Ardian obtient la meilleure note (A+) dans tous les modules d'évaluation des PRI

L'organisation leader mondial de l'investissement responsable, l'UN PRI, a attribué la meilleure note à Ardian dans chacune des quatre catégories pour ses pratiques environnementales, sociales et de gouvernance.

## DÉCEMBRE

### Ardian cède un portefeuille d'actifs d'infrastructure d'une valeur supérieure à 1 Md\$

Deux investisseurs existants de la deuxième génération de fonds Infrastructure, AXA et APG, ont racheté la totalité des actifs du portefeuille du fonds de deuxième génération, permettant à Ardian de respecter son engagement d'offrir des liquidités à ses investisseurs après 10 ans d'existence du fonds.



# LES INVESTISSEURS AU CŒUR DE L'APPROCHE D'ARDIAN

## Vue d'ensemble

### DAVANTAGE D'INVESTISSEURS

Nous comptons désormais 700 investisseurs, contre 580 fin 2016. Le nombre de clients privés est passé de 237 à 290 en 2017.

### UNE COUVERTURE ÉLARGIE

Nous avons étoffé l'équipe Relations Investisseurs en ouvrant un nouveau bureau à Tokyo et en recrutant un nouveau collaborateur pour couvrir l'Amérique du Sud.

### AUGMENTATION DES DEMANDES

Notre équipe Relations Investisseurs, qui compte 40 collaborateurs, a traité plus de 1 000 demandes de clients en 2017, dont un nombre croissant concernant les questions de conformité et ESG.

**La vigueur de la marque Ardian provient de deux sources : le solide historique de performance que nous affichons depuis 20 ans et la qualité de notre service aux investisseurs. Nous plaçons les investisseurs au cœur de notre activité et visons à répondre rapidement et efficacement à leurs demandes. À mesure qu'Ardian se développe à l'échelle mondiale, lance de nouvelles activités et augmente son volume d'actifs sous gestion, l'activité Relations Investisseurs se transforme afin de toujours répondre précisément aux attentes de nos investisseurs, où qu'ils se trouvent dans le monde.**

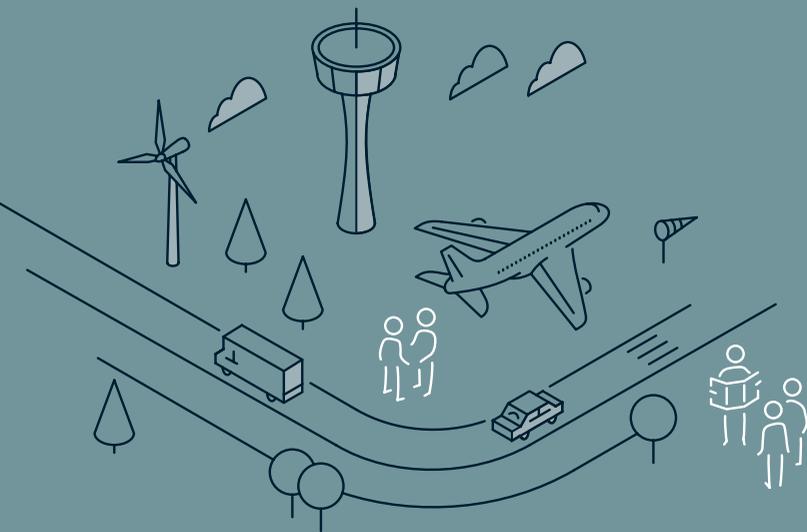
Nous avons bâti une structure évolutive reposant sur notre Executive Sales Committee, qui coordonne et permet d'organiser plusieurs levées de fonds simultanément. En 2017, nous avons démontré la pertinence de cette démarche en réalisant une succession d'importantes levées de fonds pour des véhicules nouvellement créés, notamment ARDIAN Real Estate Fund I (700 millions d'euros) et ARDIAN Americas Infrastructure Fund IV (plus de 800 millions de dollars), ainsi que pour des générations beaucoup plus significatives de fonds secondaires d'infrastructures, de co-investissement et de growth. Durant l'année, l'une de nos réussites notables a été d'accueillir pour la première fois d'importants engagements de la part d'investisseurs en Corée du Sud, à Taïwan et en Amérique du Sud.

Bien que notre activité Relations Investisseurs prenne de l'ampleur et s'internationalise de plus en plus, nous restons attachés à la notion de service personnalisé à visage humain. Nous avons renforcé les équipes locales au Japon et en Amérique du Sud afin de couvrir ces marchés très importants sur le plan stratégique ; parallèlement, nous continuons d'améliorer la qualité des rapports que nous publions et nos délais de réponse aux demandes des investisseurs. La prochaine étape consistera à compléter cette approche personnalisée par une utilisation plus poussée des nouvelles technologies digitales, afin d'aider les investisseurs à obtenir les informations dont ils ont besoin le plus rapidement possible.



# FAÇONNER LE MONDE DE DEMAIN

## Sommaire



Ardian est en constante mutation afin de rester en phase avec le monde dans lequel nous évoluons. Nous valorisons l'expérience de nos plus jeunes collaborateurs et leur demandons d'aider à façonner l'avenir d'Ardian par le biais de notre Millennial Comex. Nous contribuons à orienter la réflexion de notre secteur sur les pratiques d'Investissement Responsable et nous soutenons les jeunes potentiels issus de milieux défavorisés à trouver leur place dans la société par le biais de notre Fondation. Aussi, avec la mise en place de notre Digital Think Tank, nous explorons les voies d'utilisation de l'incroyable puissance de l'Intelligence Artificielle pour répondre aux besoins de nos entreprises, de nos employés et de la société.

---

18

### **Vue d'ensemble**

LE MILLENNIAL COMEX  
LA VOIX DE LA JEUNE  
GÉNÉRATION D'ARDIAN

---

20

### **Interview**

UN IMPACT SOCIAL POSITIF  
L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

•

### **Vue d'ensemble**

UN IMPACT SOCIAL POSITIF  
LA FONDATION ARDIAN

---

24

### **Interview croisée**

APPRÉHENDER LE POTENTIEL  
DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE  
POUR EN BÉNÉFICIER

# LE MILLENNIAL COMEX

La voix de la jeune génération d'Ardian

**Nous avons formé le Millennial Comex pour représenter les opinions de nos plus jeunes salariés et les impliquer directement dans les décisions qui impactent l'avenir d'Ardian.**

Ardian est une entreprise en forte croissance dotée d'un effectif très jeune : un tiers des salariés ont moins de 30 ans et un autre tiers entre 30 et 40 ans. Compte tenu de la croissance significative de l'entreprise au cours des dernières années et de l'importance cruciale de préserver la culture et le mode de fonctionnement d'Ardian, nous avons décidé de confier à un groupe de jeunes professionnels talentueux un rôle plus important dans l'accompagnement du management et des différents départements d'Ardian, en ce qui concerne l'ordre des priorités et la stratégie de l'entreprise. Lancé en avril 2017, le Millennial Comex est composé de 12 collaborateurs âgés de 25 à 35 ans, issus de différents départements et répartis sur trois continents. Il entretient un contact régulier avec les services internes et le Comité Exécutif d'Ardian, proposant de nouvelles initiatives et idées. La décision de former ce groupe fait suite à l'exercice Quest 2036 réalisé en 2016 à l'occasion du 20<sup>e</sup> anniversaire d'Ardian. Dans le cadre de ce projet, de jeunes salariés étaient

**« Nous souhaitons un métier qui fasse du sens et qui ait un impact sur la société dans son ensemble. Nous ne souhaitons pas juste lever de l'argent et faire de bonnes performances. »**

invités à exprimer leur point de vue concernant l'entreprise, ses projets de développement et ses priorités. Un certain nombre de questions ont émergé de ce processus, notamment sur la façon de veiller à ce que les jeunes recrues comprennent et assimilent

**12  
MEMBRES**

**AVRIL 2017  
DATE DE CRÉATION**

la culture d'Ardian, de trouver des moyens d'impliquer chaque collaborateur dans la communication et la discussion à mesure que l'entreprise se développe et s'internationalise, d'accélérer notre transformation digitale, et de faire en sorte qu'un nombre plus important de collaborateurs comprennent et contribuent aux projets d'utilité sociale menés par l'entreprise par l'intermédiaire de la Fondation Ardian. Durant ses premiers mois d'existence, le Millennial Comex, qui se réunit par vidéoconférence toutes les six semaines et physiquement deux fois par an, s'est penché sur plusieurs de ces questions et a coopéré avec d'autres départements. Avec les équipes des Ressources Humaines et de la Communication d'Ardian, il a produit un nouveau dossier d'accueil qui présente l'histoire et la culture de l'entreprise ainsi que ses principales activités, permettant ainsi aux nouvelles recrues de se sentir intégrées dès le premier jour. Il a également contribué à réorganiser le séminaire d'intégration auquel participent les nouveaux salariés.

Les observations du Comité ont permis d'élargir le travail de la Fondation Ardian, en amplifiant son action auprès des jeunes enfants et des entrepreneurs issus des quartiers défavorisés et en encourageant la Fondation à accélérer les mesures visant à intégrer des collaborateurs internationaux au sein de son organisation. Les jeunes salariés ont également souhaité mieux comprendre l'action de la Fondation. Pour cela, cette dernière a adopté un modèle décentralisé dans lequel les bureaux gèrent leurs activités caritatives à l'échelle locale, conformément à la mission de la Fondation.

Enfin, suite à la suggestion du Millennial Comex, une réunion annuelle du Comité Exécutif d'Ardian est désormais organisée par vidéoconférence, lors de laquelle tous les collaborateurs du Groupe peuvent poser des questions.



**Millennial Comex**  
de gauche à droite

**Julie Burgermeister**  
Relations Investisseurs – Paris

**Colin Wang**  
Fonds de Fonds – Beijing

**Gonzague Boutry**  
Infrastructure – Paris

**Inigo Weston**  
Fonds de Fonds – Londres

**Maxime Letissier**  
Communications – Paris

**Jason Yao**  
Fonds de Fonds – Beijing

**Monica Preteseille**  
Fund Finance – Londres

**Edmond Delamalle**  
Buyout – Paris

**Wilfred Small**  
Fonds de Fonds – San Francisco

**Giacomo Forti**  
Buyout – Milan

**Leonarda Orani**  
Infrastructure – Milan

**Fabien Wagener (absent sur la photo)**  
Buyout – Francfort

# UN IMPACT SOCIAL POSITIF L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

**Candice Brenet, Responsable RSE et Investissement Responsable, explique comment Ardian a amélioré ses performances ESG tant à l'interne qu'à l'externe en 2017.**



## Quels ont été vos principaux projets cette année ?

Nous avons étendu notre analyse des risques environnementaux pour les sociétés en portefeuille des activités Buyout et Expansion, afin d'inclure les risques physiques, ainsi que leur exposition aux crises énergétiques, tout en répondant à l'évolution de la demande de nos clients sur ces sujets de changement climatique. Nous voulons renforcer la sensibilisation des équipes d'investissement à ces enjeux et élaborer des plans d'action, conformément à notre volonté d'accompagner la transition vers une économie à faible teneur en CO<sub>2</sub>. En 2017, nous avons également réalisé le premier bilan carbone de la société de gestion. Nous avons suivi notre performance pendant trois ans afin d'examiner la façon dont les émissions évoluaient avec la croissance d'Ardian, et nous comptons à présent prendre des mesures concrètes pour réduire notre empreinte carbone. Pour notre activité Real Estate, nous avons travaillé sur une politique ESG adaptée à la classe d'actifs, incluant un outil innovant élaboré grâce aux compétences sectorielles de PwC qui nous permettra d'obtenir pour nos actifs immobiliers des notations ESG similaires à celles que nous appliquons aux sociétés de nos portefeuilles. Cet outil permettra à l'équipe d'investissement d'identifier les principales forces et les axes d'amélioration afin que nous puissions accroître la performance durable tout au long de la période de détention. Ardian a également intégré en 2017 le Comité Consultatif des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) des Nations unies en matière de capital investissement, qui offre une supervision stratégique des enjeux concernant l'investissement responsable. Afin de soutenir cette activité croissante, nous avons renforcé notre équipe en recrutant un collaborateur supplémentaire, ce qui porte à trois le nombre de salariés à temps plein sur ces sujets.

## L'intérêt pour les questions ESG est-il toujours croissant parmi vos investisseurs et vos collaborateurs ?

Absolument. Le nombre de demandes externes et internes en matière d'ESG a augmenté de 40 % l'an passé. Outre les questions ESG habituelles figurant

dans les questionnaires de due diligence, un grand nombre de nos investisseurs souhaitent comprendre comment les politiques sont mises en œuvre et savoir qui est responsable de leur application. Notre objectif est de responsabiliser l'équipe d'investissement en fournissant des politiques, des outils et des programmes de formation structurés sur des sujets pertinents. L'intérêt des employés d'Ardian augmente également. Un sondage interne révèle que les salariés cherchent de plus en plus à donner un sens et un impact à leurs activités quotidiennes. L'an passé, nous avons introduit des séances spécifiques dans le processus d'intégration de tous les nouveaux arrivants et ajouté une formation ESG pratique au cursus du programme de formation interne Ardian University.

## Comment pensez-vous que les enjeux ESG vont évoluer ?

Je pense qu'il va y avoir une volonté des investisseurs de contribuer à des résultats environnementaux et sociaux positifs. Après une phase de préoccupation sur la mise en place de leur processus ESG, les sociétés vont désormais se concentrer sur la valorisation de leur impact global. Il ne s'agira donc plus d'éviter les résultats négatifs, mais de démontrer des résultats positifs.

## Comment améliorez-vous la performance d'Ardian sur les sujets ESG ?

Avec 75 % des employés d'Ardian actionnaires de la société, nous accordons une importance particulière à la gouvernance et avons le même type de structure qu'une société cotée. Nous sommes très attentifs à la formation et au développement de chacun et avons mis en place des politiques de redistribution de la valeur créée au niveau global. Nous avons mis en place des accords spécifiques et un plan d'action avec, par exemple, l'organisation d'une semaine du handicap en novembre 2017 pour favoriser la diversité et l'équité. Enfin, nous réduisons l'impact environnemental de nos bureaux, en améliorant notre efficacité énergétique, en recyclant, en augmentant l'usage de la visioconférence et en étudiant les politiques environnementales de nos fournisseurs.

# LES CONVICTIIONS D'ARDIAN

**La mission d'Ardian est de créer une valeur à la fois durable et partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes.**

## 3

COLLABORATEURS À TEMPS PLEIN DÉDIÉS À LA RSE ET L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

## 46

NOUS TRAVAILLONS CHAQUE ANNÉE AVEC PLUS DE 46 ENTREPRISES DE NOTRE PORTEFEUILLE POUR ÉLABORER ET EXAMINER LEUR FEUILLE DE ROUTE ESG PERSONNALISÉE

## 160

NOUS SUIVONS 160 GÉRANTS CHAQUE ANNÉE POUR LES ENCOURAGER À METTRE EN PLACE LES MEILLEURES PRATIQUES EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

**Engager** un dialogue avec les entreprises que nous détenons et les sociétés de gestion, afin de soutenir et d'accompagner leur stratégie de développement vers une croissance plus durable à travers un suivi personnalisé de leur performance ESG.

**Intégrer l'investissement responsable** à chaque étape du processus d'investissement au travers d'une démarche adaptée à chaque activité d'Ardian.

**Faire bénéficier** nos investisseurs des plus hautes normes de transparence en matière de communication d'informations.

**Reverser une partie de la plus-value réalisée** aux salariés des sociétés détenues, lorsque cela est possible.

**Contribuer** à la lutte contre le changement climatique à travers l'Initiative Climat 2020, notre engagement à mesurer et réduire d'ici 2020 l'empreinte carbone des sociétés en portefeuille pour lesquelles il s'agit d'un enjeu significatif.

**Veiller à promouvoir l'investissement responsable** en collaborant avec nos homologues pour élaborer une orientation stratégique dans le cadre d'initiatives internationales comme les Principes des Nations unies pour l'investissement responsable.

# UN IMPACT SOCIAL POSITIF

## LA FONDATION ARDIAN

La Fondation Ardian étend son soutien aux programmes qui favorisent la mobilité sociale et l'ascension sociale de personnes de milieux modestes.

**En 2017, la Fondation Ardian a adopté une série d'initiatives visant à développer l'organisation et à lui donner les moyens de poursuivre sa mission de base : aider les jeunes issus de milieux défavorisés à améliorer leurs conditions de vie et à bénéficier d'une plus grande mobilité sociale.**

Dans le cadre de cette mission, la Fondation a collaboré avec le Millennial Comex pour revoir sa stratégie et sa structure afin de lui permettre d'encourager de manière encore plus efficace l'engagement concret du personnel d'Ardian dans les projets d'utilité sociale.

Parmi les principaux changements, il a été décidé de décentraliser l'organisation de la Fondation et d'encourager les différents bureaux d'Ardian à s'approprier davantage les activités de la Fondation à l'échelle locale. Parallèlement à cette initiative, la Fondation a également défini un budget en vue de soutenir les projets caritatifs proposés par les salariés qui recueillent personnellement des fonds. La contribution du salarié peut être abondée par la Fondation jusqu'à trois fois la somme recueillie, selon que le projet est plus ou moins proche des objectifs de base de la Fondation. Ce programme a déjà permis de soutenir plus de 10 projets initiés par nos collaborateurs aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, au Maroc, au Niger et en Asie.

La Fondation a toujours travaillé avec des partenaires spécialisés dans un grand nombre de pays où Ardian est présent, apportant soutien financier, formation et encadrement à des jeunes issus de milieux défavorisés

dans trois grands domaines : l'enseignement primaire, secondaire et universitaire, l'insertion sociale et l'emploi. Dans le cadre de son travail sur l'intégration sociale, la Fondation, accompagnée par Eugène-Henri Moré, Directeur Associé d'ENID3, a commencé l'an passé à examiner la possibilité de fournir des microfinancements aux entrepreneurs des banlieues difficiles et à ceux qui créent des entreprises dans les quartiers défavorisés.

**« Ardian renforce son empreinte sociale via la Fondation Ardian, avec 1 million d'euros investi chaque année auprès d'étudiants et d'entrepreneurs issus de milieux modestes. »**

*Yann Bak, Président de la Fondation Ardian*

La Fondation est aujourd'hui présente en Chine, en France, en Allemagne, en Italie, au Luxembourg, au Royaume-Uni et aux États-Unis, et environ 150 collaborateurs d'Ardian sont impliqués dans ses activités, qu'il s'agisse de siéger à son conseil d'administration et dans ses comités, d'encadrer des jeunes ou de participer à des manifestations de collecte de fonds. Ses programmes sont devenus un moyen clé pour Ardian de remplir son objectif, celui de veiller à ce que le monde de la finance reste pertinent et étroitement lié aux populations et à la société dans son ensemble.

## Activités

### Développement des activités aux États-Unis

Les collaborateurs d'Ardian ont identifié quatre projets supplémentaires que la Fondation soutient désormais aux côtés des organismes caritatifs suivants : Colleges Real, Student Sponsor Partners, Family Links et StreetSquash, outre nos partenaires existants, Year Up et Toigo.

### Un nouveau projet français met l'accent sur la musique

La Fondation a entamé un partenariat avec le Paris Mozart Orchestra, dans le cadre duquel des musiciens professionnels se rendent dans les écoles de quartiers défavorisés pour coécrire avec des élèves un projet lié à leur cursus, mêlant musique et littérature.



## Financement



### Lancement de partenariats au Royaume-Uni et au Luxembourg

La Fondation a commencé à financer deux organisations britanniques qui soutiennent des élèves d'établissements secondaires, The Brilliant Club et Think Forward, ainsi qu'un programme de tutorat destiné aux élèves défavorisés au Luxembourg aux côtés de la Maison du Coaching.



### La Fondation obtient de nouveaux engagements financiers

Ardian s'est engagé à verser à la Fondation un million d'euros chaque année au cours des cinq prochaines années. Aux côtés des dons caritatifs d'environ 100 000 euros collectés chaque année pour la Fondation auprès du personnel d'Ardian (montant qui est également abondé par Ardian), le budget annuel de la Fondation s'élève à environ 1,2 million d'euros et le budget quinquennal à 6 millions d'euros.

## Équipe

### Premier salarié à temps plein de la Fondation

Hadia Kebe a rejoint la Fondation Ardian en tant que premier salarié dédié exclusivement à ses travaux. Elle sera chargée de la gestion et de l'expansion des actions menées par la Fondation en partenariat avec le réseau de 13 bureaux d'Ardian à travers le monde.

**+ DE 150  
EMPLOYÉS IMPLIQUÉS  
DANS LES ACTIVITÉS  
DE LA FONDATION**

# APPRÉHENDER LE POTENTIEL DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE POUR EN BÉNÉFICIER

Grégory Renard, Chief AI Officer chez xBrain  
et Mathias Burghardt, Responsable d'Ardian Infrastructure  
et Membre du Comité Exécutif



« Ne considérez pas l'IA  
comme quelque chose  
qui remplace les employés,  
mais comme un atout pour  
améliorer leur travail. »

Grégory Renard

Ardian a récemment formé un Digital Think Tank  
destiné à explorer l'impact potentiel des technologies  
comme l'intelligence artificielle sur les entreprises  
de notre portefeuille et sur nos propres activités.

Les progrès dans ce domaine ouvrent  
de nombreuses possibilités d'application.  
**Mathias Burghardt, Responsable d'Ardian  
Infrastructure et Membre du Comité Exécutif,**  
dirige le nouveau Think Tank Digital d'Ardian.  
Au cours d'un entretien avec Grégory Renard,  
Chief AI Officer chez xBrain, un centre  
de recherche spécialisé dans le deep learning  
appliqué au langage naturel, il explore  
la direction que prend cette technologie.

**Mathias Burghardt :** Comment caractériseriez-  
vous le concept d'intelligence artificielle ?

**Grégory Renard :** L'IA est une évolution naturelle  
de la programmation, à l'instar des changements  
que nous avons vus par le passé. À la différence  
près que nous n'utilisons pas ici un langage  
de programmation pour créer les règles utilisées par  
la machine. Aujourd'hui, le machine learning nous  
permet plutôt d'alimenter la machine avec un volume  
énorme de données afin qu'elle découvre elle-  
même les règles en analysant ces informations.

**M.B. :** C'est le pas de géant réalisé avec  
le développement d'AlphaGo, n'est-ce pas ?  
Aujourd'hui, même le meilleur joueur de go ferait  
piètre figure face à la dernière version d'AlphaGo.

**G.R. :** Oui. Le réseau neuronal de la machine  
a appris à jouer au jeu de go en analysant  
des données fournies par les enregistrements

d'un nombre incroyable de parties disputées  
par des joueurs humains. Après avoir terminé  
cette étape, la machine s'est entraînée d'elle-même  
à jouer au jeu de go à un niveau très  
élevé. Dans les faits, lorsqu'un humain  
réalise un seul déplacement, la machine en  
analyse plus de 100 000 possibles.

**M.B. :** Comment pouvons-nous utiliser l'IA  
pour aider les entreprises de notre portefeuille ?  
Comment pouvons-nous être sûrs qu'elle aide  
les personnes et qu'elle sert leurs intérêts ?

**G.R. :** L'IA est un outil très performant pour  
les entreprises. Ne la considérez pas comme  
quelque chose qui remplace les employés  
en chair et en os, mais comme un atout pour  
améliorer leur travail. L'IA peut soutenir et accroître  
le potentiel des êtres humains. Nous sommes  
30 chez xBrain, mais je dispose d'une IA qui  
fait le travail de centaines de data scientists,  
donc si on la convertit en équivalent temps  
plein, nous sommes plus de mille. Nous pouvons  
ainsi rivaliser avec de véritables géants lorsque  
nous participons à des appels d'offres.

**M.B. :** De quelle manière utilisez-vous  
la technologie de l'IA avec vos clients ?

**G.R. :** Nous nous concentrons chez xBrain  
sur l'apprentissage automatique et sur le deep  
learning appliqués au langage naturel.

## 1 À 2 MILLIONS NOMBRE D'ARTICLES QUE LES MACHINES PEUVENT LIRE CHAQUE JOUR SUR UN THÈME DONNÉ

Nous créons des solutions pour l'industrie automobile, une sorte de Siri pour votre voiture destinée aux constructeurs automobiles et de pièces détachées. Par ailleurs, nous avons lancé il y a plus d'un an notre Customer Journey Solution qui augmente la productivité des centres d'appels des entreprises. Notre IA conversationnelle devient un partenaire d'équipe avec les salariés humains, mais toujours sous le contrôle d'une personne qui vérifie son travail.

### **M.B. :** Quels sont les résultats atteints par votre technologie en matière de gestion des interactions avec les clients ?

**G.R. :** Nous travaillons avec des clients du secteur bancaire et des assurances pour lesquels l'IA prend en charge tous les appels, messages et e-mails entrants. Notre record pour le moment est de 80 000 conversations traitées en un jour et de 2 000 conversations en temps réel. Notre capacité est de 5 000 conversations simultanées avec la machine, soit 100 000 conversations par jour. L'une de nos PME clientes qui a mis en place l'IA a vu ses revenus augmenter de 30 % après un mois seulement, succès imputable en partie au fait que les machines peuvent répondre au téléphone en dehors des horaires de travail normaux et organiser des rendez-vous. Une seconde IA fonctionne aussi en arrière-plan, lorsque des personnes prennent en charge les appels. Son rôle est d'apprendre, en lisant la documentation interne, les compétences nécessaires pour générer des réponses potentielles.

### **M.B. :** Mais les machines parlent avec des humains, donc elles ne peuvent pas aller plus vite qu'eux !

**G.R. :** Oui, nos machines sont en effet ralenties par la vitesse du cerveau humain. À vrai dire, aujourd'hui, un agent de centre d'appels est en fait un responsable d'IA qui analyse les conversations en temps réel et évalue leur qualité émotionnelle.

### **M.B. :** Cela signifie-t-il que vous pouvez analyser le niveau de satisfaction des clients ?

**G.R. :** Oui, en temps réel, et l'afficher à l'écran. Nous avons découvert qu'entre 2 et 5 % des clients ne désirent pas parler à une machine et demandent à être directement mis en relation avec une personne, ce que nous faisons automatiquement. La satisfaction client est essentielle ! Les agents de centres d'appels ne sont plus évalués sur le nombre d'appels gérés par jour, mais plutôt sur le nombre de ventes réalisées à l'aide de l'IA. Ainsi, les entreprises peuvent arrêter de renforcer leurs équipes d'assistance et sont en mesure d'utiliser de nouvelles approches pour mettre en place leur stratégie.

### **M.B. :** Quels autres domaines d'utilisation pertinents avez-vous identifiés pour votre IA ?

**G.R. :** Nous recueillons depuis trois ans des informations en interne afin de nous aider à identifier les domaines et les évolutions clés. À l'heure actuelle, les machines peuvent lire 1 à 2 millions d'articles par jour sur un thème donné : elles sélectionnent les meilleures contributions et les plus pertinentes avant de les résumer.

**« La vitesse à laquelle cette technologie évolue impressionne. Il est plus important que jamais de la comprendre pour anticiper son impact potentiel sur nos activités. »**

*Mathias Burghardt*



Nous sommes maintenant en mesure d'utiliser n'importe quel format de document et de données non structurées pour extraire les meilleures informations. Aujourd'hui, nous sommes tous confrontés au phénomène de l'« overdose d'informations ». Nous avons accès à une telle masse d'informations sur Internet que nous ne sommes plus en mesure de les synthétiser et de les digérer. Cela sature notre cerveau. Grâce à notre outil, je n'ai jamais été aussi bien informé dans mon domaine, car je ne lis à présent que les articles les plus intéressants. Je les utilise ensuite pour partager des informations sur les réseaux sociaux, ce qui signifie que je suis connecté aujourd'hui à 15 000 profils sur LinkedIn et que je n'ai jamais eu autant de contacts professionnels indirects.

**M.B. :** Nous avons maintenant la possibilité de prendre en compte et d'absorber une quantité d'informations plus importante qu'avant, ce qui représente un potentiel incroyable d'amélioration des compétences humaines. La vitesse à laquelle cette technologie évolue impressionne. Il est plus important que jamais de la comprendre pour anticiper son impact potentiel sur nos activités.



# ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT

Sommaire



Fonds français de Buyout il y a 21 ans, Ardian est devenue aujourd'hui une société d'investissement privé internationale, avec 67 milliards de dollars d'actifs sous gestion investis dans différentes classes d'actifs et géographies.

Nous sommes le leader mondial de l'activité Fonds de Fonds et nous élargissons nos activités d'Investissements Directs et d'Infrastructure de l'Europe au continent américain. De plus, nous sommes un fournisseur important de Private Debt en Europe et notre portefeuille de Real Estate se développe très rapidement.

|                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| <u>30</u>                       | <u>66</u>         |
| FONDS DE FONDS                  | GROWTH            |
| —                               | —                 |
| <u>38</u>                       | <u>74</u>         |
| MANDATS                         | CO-INVESTISSEMENT |
| —                               | —                 |
| <u>42</u>                       | <u>80</u>         |
| FONDS DIRECTS                   | INFRASTRUCTURE    |
| —                               | —                 |
| <u>46</u>                       | <u>86</u>         |
| BUYOUT                          | PRIVATE DEBT      |
| —                               | —                 |
| <u>54</u>                       | <u>94</u>         |
| NORTH AMERICA<br>DIRECT BUYOUTS | REAL ESTATE       |
| —                               |                   |
| <u>58</u>                       |                   |
| EXPANSION                       |                   |

## FONDS DE FONDS

Une plateforme de Fonds de Fonds leader mondial sur son marché



**Vincent Gombault**

Responsable Ardian Fonds de Fonds et Ardian Private Debt,  
Membre du Comité Exécutif

**14**  
TRANSACTIONS  
SECONDAIRES  
EN 2017

**6,4 MDS\$**  
INVESTIS  
EN SECONDAIRE  
EN 2017

**5,8 MDS\$**  
RETOURNÉS À  
NOS INVESTISSEURS  
EN 2017

Ardian domine le marché mondial des Fonds de Fonds secondaires, se spécialisant dans les transactions les plus importantes et les plus complexes. En 2017, la société s'est de nouveau adjugé une part prépondérante des plus importantes opérations secondaires, dont la transaction de 2,5 milliards de dollars conclue avec Mubadala (fonds souverain d'Abu Dhabi) syndiquée à un grand nombre d'investisseurs de renom à travers le monde. Toujours à la pointe de l'innovation dans la gestion de portefeuilles secondaires, Ardian a développé une gamme de fonds secondaires dédiés à l'apport de liquidités à des classes d'actifs auparavant illiquides, telles que les infrastructures et l'énergie. La demande en faveur de ces fonds secondaires spécialisés a été extrêmement forte en 2017, tant de la part des investisseurs que des vendeurs.

L'équipe Fonds de Fonds investit actuellement la septième génération de fonds secondaires, qui a levé 14 milliards de dollars en avril 2016, co-investissements compris. Fin 2017, le fonds était investi à 67 %. Ardian reste également un investisseur de poids dans les Fonds de Fonds primaires et a continué à développer de manière significative son activité Mandats.

## Le leader mondial du marché secondaire



**Vincent Gombault**

Responsable Ardian Fonds de Fonds et Ardian Private Debt, Membre du Comité Exécutif

### Comment l'opération avec Mubadala a-t-elle été menée ?

Il s'agissait d'une opération très importante et très complexe. D'une part, nous avons acquis une participation majoritaire dans un portefeuille comprenant 14 participations d'investisseurs et 14 investissements directs de Mubadala, essentiellement en Amérique du Nord ; d'autre part, nous sommes convenus d'investir jusqu'à 750 millions de dollars dans un nouveau fonds qui sera géré par Mubadala. Il est extrêmement rare pour un fonds souverain de gérer des capitaux pour le compte d'investisseurs tiers et cette opération nous donne un accès privilégié au flux d'opérations dont Mubadala bénéficie, en Amérique du Nord et en Europe. Le réseau de relations que nous entretenons avec de très grands partenaires institutionnels à travers le monde, comme des fonds souverains asiatiques, des fonds de pensions nord-américains et européens ou des compagnies d'assurances, a été

au cœur de cet accord. Il s'agissait d'un processus concurrentiel, mais nous avons réussi à convaincre Mubadala que nous étions la meilleure contrepartie parce que nous pouvions former un groupement avec nos investisseurs les plus importants et réaliser la meilleure transaction pour l'ensemble des parties prenantes. Nous entretenons des liens étroits avec certaines des institutions mondiales les plus importantes et les plus sophistiquées, avec lesquelles nous échangeons régulièrement. C'est la grande force d'Ardian dans les négociations concernant des transactions très complexes et de taille très importante.

### Êtes-vous préoccupé par les niveaux de valorisation des entreprises sous-jacentes et leur impact sur le prix des transactions à l'heure actuelle ?

En termes de valorisation, le marché évolue de toute évidence à un niveau relativement élevé ; la nouveauté, c'est que l'on constate dans notre base de données que l'effet de levier utilisé dans les opérations de LBO



aujourd'hui est inférieur à ce qu'il était en 2007. De même, le ratio moyen endettement net/EBITDA sur les transactions que nous avons conclues l'an passé est nettement inférieur à la moyenne sur l'ensemble du marché. Certes, le marché est cher et l'effet de levier augmente ; mais nous achetons des portefeuilles à risque plus limité avec un effet de levier relativement faible. Nous sommes très sélectifs et cela donne à nos investisseurs une bonne marge de sécurité.

### Quelles sont les innovations apportées par Ardian à la gestion de portefeuille ?

D'ordinaire, les gérants achètent des actifs secondaires et attendent un retour de capitaux lors de la cession des sociétés sous-jacentes. Cependant, ces deux dernières années, nous avons commencé à gérer nos positions de façon beaucoup plus active. Si nous estimons qu'un portefeuille a épuisé son potentiel d'appréciation, nous le cédon

et reversons le produit à nos investisseurs afin qu'ils puissent envisager de meilleurs placements. Mais nous procédons désormais également à des recapitalisations sur certains segments de portefeuille où nous pensons que le niveau d'endettement est faible, ce qui nous permet de reverser des liquidités à nos investisseurs de manière anticipée. Nous utilisons tous les outils disponibles pour gérer plus activement nos positions. Ce faisant, nous pouvons réduire la période de détention et créer de la liquidité de manière anticipée, ce qui profite grandement à nos investisseurs.

**« Nous utilisons tous les outils disponibles pour gérer plus activement nos positions. Ce faisant, nous pouvons réduire la période de détention et créer de la liquidité de manière anticipée. »**



**Benoît Verbrugghe**

Responsable d'Ardian US,  
Membre du Comité Exécutif

### Quels types de vendeurs ont animé le marché l'an passé ?

Le dealflow est principalement composé de transactions de grande ampleur impliquant des fonds de pension. Nous pensons qu'elles représentent aujourd'hui environ 40 % du marché secondaire, marché qui a enregistré plus de 50 milliards de dollars de transactions l'an dernier. Si l'on inclut également les fonds souverains et d'autres institutions comme les family offices, les holdings d'investissement, les assureurs, les gérants de Fonds de Fonds et les opérations menées par des sociétés de gestion, on atteint environ 85 % du volume total de transactions sur le marché secondaire. La situation a totalement changé depuis 2011. À cette époque, les banques représentaient près des deux tiers du volume de transactions secondaires. Aujourd'hui, le flux de transactions est alimenté par des fonds de pension et des fonds souverains qui souhaitent gérer activement leurs portefeuilles. Les motifs de vente peuvent être divers, comme le fait de cesser les relations avec les gérants qui ne sont pas en mesure de proposer des possibilités de co-investissement, afin de réaffecter leurs capitaux vers les gérants qui offrent

de telles solutions. L'an passé, nous avons de nouveau été très performants en réalisant les plus importantes transactions. Outre l'opération Mubadala, nous avons acquis un portefeuille auprès d'un fonds de pension canadien pour 1,4 milliard de dollars, et un autre auprès d'un fonds de pension britannique d'une valeur de 900 millions de dollars.

### Comment les marchés ont-ils évolué dans vos nouvelles stratégies secondaires, à savoir les infrastructures et l'énergie ?

Le marché secondaire est en train de se transformer très rapidement et certains segments de marché intéressants commencent à prendre leur essor. L'an dernier, notre nouveau fonds aux infrastructures a levé 1,7 milliard de dollars, soit plus de trois fois la taille de notre fonds de première génération. De nombreuses institutions sont à l'affût de produits de rendement qui leur permettent de déployer rapidement leurs capitaux et de se procurer un flux de revenus immédiats. C'est pourquoi il s'agit d'un secteur attractif pour Ardian. Notre autre nouveau domaine de compétence, qui concerne les transactions secondaires axées

« Aujourd'hui, notre flux de transactions est alimenté par des fonds de pension et des fonds souverains qui souhaitent gérer activement leurs portefeuilles. »

sur le secteur de l'énergie, s'appuie sur notre vision de la nature cyclique de ce secteur. Maintenant que la surcapacité a disparu et que les actifs les plus faibles ont été dépréciés, nous estimons qu'il est opportun d'être plus actif sur le marché secondaire. Le fonds a levé 283 millions de dollars (co-investissements compris) et, à la fin de l'année 2017, nous avons déjà conclu deux transactions. En outre, un certain nombre d'opportunités très intéressantes sont à l'étude.

### Quels sont les autres marchés spécialisés qui vont émerger ?

Nous pensons que le marché immobilier secondaire a le potentiel pour devenir un autre segment de marché important. Cette catégorie d'actifs est immense et nous ne voyons pas pourquoi de grands investisseurs n'apprécieraient pas d'y retrouver une liquidité comparable à celle de leurs portefeuilles de private equity. Si nous entrons sur ce segment, nous suivrons une stratégie analogue et notre choix se portera sur l'acquisition de participations dans des fonds immobiliers plutôt que sur des investissements directs. L'attrait pour les investisseurs devrait rester identique à celui des fonds secondaires d'infrastructure que nous avons déjà levés.



**Olivier Decannière**

Responsable d'Ardian UK,  
Membre du Comité Exécutif

### Quels changements percevez-vous sur le marché ?

La situation a quelque peu changé. On observe notamment de la part des compagnies d'assurances un regain d'intérêt pour l'investissement dans notre classe d'actifs, ainsi qu'une hausse du flux de transactions en provenance d'Asie ; c'est évidemment encourageant, car cela pourrait permettre de compenser un ralentissement éventuel dans d'autres régions. L'appétit pour les transactions secondaires a eu tendance historiquement à s'étendre des États-Unis à l'Europe, puis au Moyen-Orient et à l'Asie. À présent, chacun s'accorde à dire que le marché est solide et que les valorisations sont élevées, de sorte que les investisseurs désireux de vendre sont encore plus nombreux. Les incertitudes concernant la stabilité du marché boursier entrent également en ligne de compte car les investisseurs savent que toute baisse au cours des prochains trimestres aurait un impact sur le prix de leurs portefeuilles, ce qui les incite à agir au plus vite. Cela renforce l'arrivée d'actifs de grande qualité sur le marché secondaire.

### Les préoccupations concernant les niveaux de valorisation pèsent-elles sur l'appétit des investisseurs ?

Bien que les prix soient élevés, la volonté d'investir sur le marché secondaire reste considérable, probablement parce que les investisseurs sont rassurés par l'existence d'une bonne protection contre les risques à la baisse et d'une concentration moins forte dans la mesure où nous achetons des portefeuilles de fonds. Un stock important d'actifs de private equity des années 2011 à 2014, désormais parvenus à maturité, reste à vendre. Même si leur potentiel de croissance n'est pas considérable, l'appréciation des sociétés sous-jacentes devrait permettre aux investisseurs de bénéficier de liquidités rapidement. Certes, les niveaux de valorisation sont élevés et des primes importantes ont été payées dans le cadre d'une ou deux transactions menées par des gérants, mais nous ne voyons aucun signe de surchauffe. Le positionnement d'Ardian consiste à faire preuve de discipline et à payer les actifs à leur juste valeur. Nos investisseurs

« Le positionnement d'Ardian consiste à faire preuve de discipline et payer les actifs à leur juste valeur. »

savent que nous sommes encore en mesure d'acheter à la valeur nominale, ou avec une légère décote, et de déployer de larges volumes de capitaux sur ce marché.

### Comment s'est passée l'année 2017 pour vous au Royaume-Uni ?

Ce fut une année positive. Nous avons achevé notre deuxième transaction importante avec Universities Superannuation Scheme, dans la foulée de celle réalisée en 2015. Cette fois, nous avons acheté un portefeuille de 900 millions de dollars d'actifs internationaux, ce qui constitue l'une des plus importantes transactions réalisées en Europe l'an passé. Il est bon de pouvoir renouveler une telle transaction avec un même vendeur du Royaume-Uni. C'est un marché difficile, mais cela montre que nous sommes bien accueillis par les institutions britanniques qui souhaitent céder des actifs. Nous développons actuellement nos relations avec d'autres fonds de pension et nous envisageons d'autres opérations.

## SÉLECTION D'ENGAGEMENTS PRIMAIRES

1,5 MD\$

MONTANT TOTAL INVESTI  
EN PRIMAIRES  
EN 2017 DANS 42 FONDS

## FONDS GLOBAUX

|                     |                             |                                  |                           |
|---------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| CVC VII<br>Mai 2017 | APAX DIGITAL I<br>Juin 2017 | HERMES PEC III<br>Septembre 2017 | GAIP 2017<br>Octobre 2017 |
|---------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------|

## FONDS NORD-AMÉRICAINS

|  |   |                          |                              |                                |
|--|---|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| CLAYTON DUBILIER<br>& RICE X<br>Février 2017 | WELLSPRING VI<br>Mars 2017                      | ONEX V<br>Juillet 2017   | MIDOCEAN V<br>Septembre 2017 | TRILANTIC VI<br>Septembre 2017 |
| ICV IV<br>Octobre 2017                       | STONEPEAK<br>INFRASTRUCTURE III<br>Octobre 2017 | THL VIII<br>Octobre 2017 | CARLYLE VII<br>Novembre 2017 | NGP XII<br>Décembre 2017       |

## FONDS EUROPÉENS

|                           |   |                                  |   |                          |
|---------------------------|---|----------------------------------|---|--------------------------|
| BC X<br>Février 2017      | PAN-EUROPEAN<br>INFRASTRUCTURE II<br>Avril 2017 | NORDIC IX<br>Juillet 2017        | TRITON SMALLER<br>MID-CAP I<br>Octobre 2017 | CAPVIS V<br>Octobre 2017 |
| ABENEX V<br>Novembre 2017 | EQT VIII<br>Novembre 2017                       | IK SMALL CAP II<br>Décembre 2017 | INFRACAPITAL III<br>Décembre 2017           | PAI VII<br>Décembre 2017 |

## FONDS ASIATIQUES

|                         |                           |                        |                            |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|
| LYFE II<br>Février 2017 | KKR ASIA III<br>Mars 2017 | WELKIN II<br>Août 2017 | HOPU III<br>Septembre 2017 |
|-------------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|

## SÉLECTION D'ENGAGEMENTS SECONDAIRES

6,4 MD\$

MONTANT TOTAL INVESTI  
EN SECONDAIRES EN 2017  
DANS 14 TRANSACTIONSTRANSACTIONS  
SECONDAIRES3 transactions  
sur 8

2,5 MD\$

FONDS SOUVERAINS  
14 intérêts dans des fonds,  
14 investissements directs  
MARS 2017

1,4 MD\$

FONDS DE PENSION  
NORD-AMÉRICAIN  
11 intérêts dans des fonds  
SEPTEMBRE 2017

872 M\$

FONDS DE PENSION  
EUROPÉENS  
8 intérêts dans des fonds  
DÉCEMBRE 2017TRANSACTIONS  
EARLY SECONDAIRES3 transactions  
sur 4

219 M€

INSTITUTION FINANCIÈRE  
EUROPÉENNE  
2 intérêts dans des fonds  
OCTOBRE 2017

77 M€

SOCIÉTÉ  
D'INVESTISSEMENT  
EUROPÉENNE  
3 intérêts dans des fonds  
AVRIL 2017

51 M\$

LATE PRIMARY  
1 intérêt dans un fonds  
SEPTEMBRE 2017TRANSACTIONS  
SECONDAIRES  
INFRASTRUCTURE2 transactions  
sur 2

320 M€

INSTITUTION FINANCIÈRE  
EUROPÉENNE  
2 intérêts dans des fonds  
SEPTEMBRE 2017

34 M€

DIVERS VENDEURS  
1 intérêt dans un fonds  
DÉCEMBRE 2017

# MANDATS

Un outil flexible pour investir  
sur les marchés privés



**6**  
NOUVEAUX  
MANDATS EN 2017

**3**  
NOUVEAUX  
RÉ-INVESTISSEMENTS  
EN 2017

**1,8 MD\$**  
INVESTI POUR  
LE COMPTE  
DES MANDATS  
EN 2017

L'activité Mandats d'Ardian a connu une nouvelle année record en 2017, attirant près de 2 milliards de dollars d'engagements et renforçant encore davantage sa position sur des marchés européens fondamentaux comme l'Allemagne, la France et la Suisse. Les mandats ont suscité un intérêt croissant ces dernières années, notamment auprès des fonds de pension qui souhaitent accroître leur exposition sur les marchés privés sans avoir nécessairement la capacité de gérer un portefeuille en interne.

Ardian Mandats s'est adapté en fonction de l'organisation de chaque client, de ses besoins d'investissement et de ses préférences en matière d'organisation. Nos solutions sur mesure autorisent tous les types de combinaisons entre fonds Ardian et fonds de tiers sur l'ensemble des stratégies de marché privé, segments ou régions ; elles bénéficient en outre de la plateforme d'investissement d'Ardian sur les marchés privés mondiaux, ainsi que de son accès à des fonds de premier plan à l'échelle mondiale. Les investisseurs sous mandat disposent d'options flexibles pour externaliser en totalité ou en partie la gestion de leur portefeuille de placements, bénéficiant ainsi de l'offre de services complète d'Ardian, allant de la gestion de portefeuille au sourcing d'opportunités, en passant par le suivi d'investissement et la réalisation de reportings personnalisés.

Entretien avec Olivier Decannière

## Une offre performante qui suscite l'appétit des investisseurs internationaux



Olivier Decannière  
Responsable d'Ardian UK,  
Membre du Comité Exécutif

### Pourquoi l'activité Mandats d'Ardian se développe-t-elle aussi rapidement ?

De nombreux fonds de pension et assureurs, par exemple en Allemagne, décident de commencer à investir ou d'accroître leur allocation en private equity de manière diversifiée. Autrefois, ils auraient probablement investi dans des fonds de fonds primaires, mais aujourd'hui, la plupart d'entre eux choisissent plutôt des mandats personnalisés parce que ce sont des solutions, non seulement plus économiques, mais également plus souples. Nous avons fait l'objet d'une très forte demande en Allemagne et avons remporté deux mandats de fonds de pension en France l'an passé. L'activité Mandats s'internationalise de plus en plus chez Ardian : nous sommes déjà très bien implantés en Suisse et en Allemagne, et nous observons ces derniers temps un appétit croissant de la part d'investisseurs du monde entier.

### Quels sont les principaux avantages des mandats pour les clients ?

Le plus important est la flexibilité. Les clients peuvent spécifier la combinaison d'actifs, de régions, de segments de marché et

de gérants souhaitée. Nous pouvons structurer le mandat en fonction de leurs exigences juridiques et fiscales, dans différentes juridictions. Nous pouvons fournir des services de sélection de fonds, de suivi et de reporting simples et clairs pour l'année ou les deux années à venir. Nous pouvons également proposer une recommandation complète concernant la stratégie d'investissement du client sur les marchés privés pour les cinq prochaines années ou au-delà. Notre service peut être discrétionnaire ou non discrétionnaire, cela dépend entièrement de ce qui convient le mieux à chaque client. L'avantage de travailler avec Ardian est que notre activité Fonds de Fonds est très importante, ce qui nous donne une vision unique des occasions qui se profilent au sein du secteur en matière de levées de fonds. Par conséquent, nous pouvons identifier les opportunités d'investissement éventuelles et les recommander à nos clients.

### Quelle importance l'activité Mandats pourrait-elle revêtir pour Ardian ?

C'est un marché dont le potentiel est considérable et dont les levées de fonds



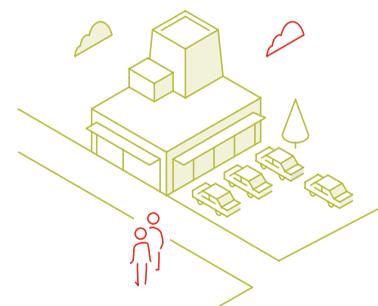
Martin Kessi  
Managing Director  
Zurich



Krista Oertle  
Responsable Mandates  
Solutions Zurich

**30 %**  
**DES SOMMES INVESTIES**  
**SONT ALLOUÉES**  
**À DES PRODUITS**  
**ARDIAN ET CE CHIFFRE**  
**A TENDANCE**  
**À AUGMENTER**

**« Nous bénéficierons d'un afflux régulier de mandats pour un montant total de 1,5 à 2 milliards de dollars chaque année. »**



n'ont pas de fenêtre fixe. Contrairement à nos fonds, les mandats sont en effet toujours ouverts. Nous pensons que, dans un avenir proche, nous bénéficierons d'un afflux régulier de mandats pour un montant total de 1,5 à 2 milliards de dollars chaque année. En général, les clients affectent aux produits Ardian environ 30 % des capitaux qu'ils placent dans nos mandats, et ce chiffre a tendance à augmenter au fil du temps, à mesure que les clients prennent conscience de notre qualité et de la valeur que nous apportons. Compte tenu de tous ces aspects, les mandats sont une activité très importante pour nous, et cela conforte notre décision, prise il y a cinq ans, de bâtir une plateforme de mandats dotée d'une équipe dédiée.

### Quels sont les objectifs pour votre prochaine étape de croissance ?

Avec Jan Philipp Schmitz, Membre du Comité Exécutif qui couvre la zone Asie, nous commençons à observer un intérêt croissant de la part des investisseurs de cette région, ce qui est très encourageant.

Nous pensons également que les États-Unis, pays sur lequel nous déployons beaucoup d'efforts, présentent un potentiel significatif. Il s'agit d'un marché gigantesque, avec des volumes très importants, mais le paysage concurrentiel est complètement différent de celui de l'Europe. Enfin, nous constatons un intérêt croissant de la part des investisseurs basés en Amérique latine pour les mandats et les produits Ardian.

**LES ÉTATS-UNIS,**  
**L'ASIE ET L'AMÉRIQUE**  
**LATINE OFFRENT**  
**UN FORT POTENTIEL**  
**DE CROISSANCE POUR**  
**L'ACTIVITÉ MANDATS**

## FONDS DIRECTS

Soutenir les équipes de management  
en Europe et en Amérique du Nord



**88**  
TRANSACTIONS  
INCLUANT  
LES BUILD-UP  
EN 2017

**1,4 MD€**  
INVESTI EN 2017

**1,7 MD€**  
RETOURNÉ  
AUX INVESTISSEURS  
EN 2017

Ardian Fonds Directs investit dans les principales économies d'Europe continentale, au Royaume-Uni et en Amérique du Nord, dans des tailles d'opérations allant du growth equity jusqu'au large cap.

Les équipes d'investissement adoptent une stratégie multi-locale, avec des équipes expérimentées et bien implantées localement. Elles bénéficient ainsi d'un bon réseau de contacts et ciblent des secteurs sur lesquels elles ont développé une connaissance très avancée. Les capacités de sourcing des équipes s'illustrent par leur capacité à déployer rapidement du capital, avec une proportion particulièrement élevée de transactions propriétaires et primaires, ainsi que par la qualité des build-up qu'elles réalisent.

Interview de Dominique Gaillard

## L'importance des stratégies de création de valeur dans un contexte de valorisations élevées

**Le marché du private equity a connu des conditions de levée de fonds particulièrement favorables au cours des dernières années, associées à un accès facilité aux financements grâce aux faibles taux d'intérêt. Dans ces conditions qui requièrent une approche prudente et rigoureuse de l'investissement, la stratégie d'Ardian a permis de continuer à trouver des opportunités attractives.**

### Comment réagissez-vous face à la concurrence et à l'afflux de capitaux sur vos marchés clés ?

Les sommes d'argent disponibles sont conséquentes : le taux de dry powder s'élève à 30 % des actifs gérés au sein du private equity. Pour chaque stratégie, nous avons décidé de nous concentrer sur des secteurs où nous sommes très expérimentés, et d'identifier en amont les sociétés sur lesquelles nous pouvons préempter des transactions. Prenons l'exemple du secteur des ingrédients alimentaires, où nous visons des sociétés mid cap. Ce secteur connaît une très forte croissance organique et est en cours de consolidation. Nous identifions des cibles à fort potentiel de développement et nous prenons contact de façon proactive. Certains prix peuvent parfois sembler élevés, mais cette approche a pour avantage d'offrir un meilleur rapport efforts investis/résultats. Nous utilisons cette approche proactive depuis plus de cinq ans et nos efforts ont été récompensés en 2017 avec la réalisation de nombreuses transactions propriétaires.

### Comment gérez-vous les risques en investissement dans un environnement de valorisations élevées ?

Notre approche de l'investissement consiste à garantir que chaque transaction est capable d'atteindre un taux de rendement minimal, même si nous vendons à un multiple plus bas que celui payé à l'achat. Les entreprises de grande qualité à croissance rapide peuvent réussir ce test tout en générant des retours très importants, en particulier si nous réalisons des acquisitions complémentaires à des multiples inférieurs. Il peut arriver que nous devions payer un prix élevé pour certains actifs, mais nous ne le faisons que lorsque le secteur est porteur et que nous avons une idée précise de création de valeur. Nous accordons aussi une grande importance à l'impact potentiel de la digitalisation sur les entreprises de notre portefeuille. Nous améliorons continuellement notre compréhension de cette tendance dans toutes nos activités d'investissements directs. Nous insistons sur le fait que chaque note d'investissement contienne une estimation détaillée de l'impact



Dominique Gaillard  
Président d'Ardian France

que pourrait avoir la digitalisation sur la valeur de l'activité pendant notre période de détention.

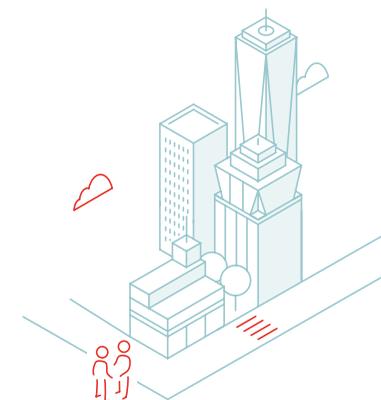
**« Nous avons décidé de nous concentrer sur des secteurs où nous sommes très expérimentés, et d'identifier en amont les sociétés sur lesquelles nous pouvons préempter des transactions. »**

### Dans ces conditions, l'année a-t-elle été riche en cessions ?

On ne peut pas nier que cela a été un bon marché pour les vendeurs, avec toute la dry powder disponible et les faibles coûts d'emprunt. J'ai poussé toutes nos équipes à céder des actifs, et nous avons réalisé de nombreuses

ventes au sein de nos portefeuilles Buyout et Expansion. Pour ce qui est du Co-Investissement, la plupart des General Partners sont de notre avis : c'est une période propice à la vente. J'encourage notre équipe Growth à prendre en considération chaque possibilité de cession ; quant à l'activité Infrastructure, nous avons vendu un portefeuille complet en une seule transaction. Nous avons donc été très actifs à ce niveau.

**« Nous insistons sur le fait que chaque note d'investissement contienne une estimation détaillée de l'impact que pourrait avoir la digitalisation sur la valeur de l'activité pendant notre période de détention. »**



# BUYOUT

Transformer de grandes entreprises européennes  
en leaders mondiaux



**Philippe Poletti**

Responsable d'Ardian Buyout  
et Membre du Comité Exécutif

**250 M€  
À 1,5 MDE€**  
VALORISATION  
DES ENTREPRISES  
CIBLÉES

**39**  
PROFESSIONNELS  
DE L'INVESTISSEMENT

**+ 100**  
BUILD-UP RÉALISÉS  
À TRAVERS LE MONDE  
DEPUIS 2010

Ardian a consolidé sa place parmi les plus importants investisseurs en opérations de Buyout en Europe continentale tout au long de l'année 2017, investissant dans six opérations, dont sa première transaction en Espagne (acquisition puis rapprochement des sociétés de boulangerie industrielles Bellsolà et Berlys) et le rachat d'une participation majoritaire au capital de DRT, valorisant cette société de produits de chimie de spécialité à environ 1 milliard d'euros. Dans un marché du Buyout très concurrentiel, où les niveaux de valorisation continuent de progresser, l'équipe Buyout d'Ardian s'est concentrée sur des entreprises leaders sur des secteurs attractifs tout en évitant en grande partie les processus d'enchères. Cette stratégie s'est avérée pertinente, avec six opérations primaires et propriétaires sur les neuf réalisées à ce jour avec notre fonds de sixième génération.

En outre, l'équipe Ardian Buyout a été très active sur le front des build-up pour ses sociétés des fonds de quatrième et cinquième générations, ainsi que dans les opérations de cession. En conséquence, l'équipe aura retourné à ses investisseurs près de 80 % du capital appelé pour le fonds de cinquième génération grâce aux cinq premières cessions de société d'un portefeuille qui en compte 16 au total.

## Interview croisée

# La mobilisation d'un réseau d'experts unique au service de la performance, l'exemple du secteur chimique

**Philippe Poletti**, Responsable d'Ardian Buyout et Membre du Comité Exécutif, évoque les atouts de l'industrie chimique avec **Patrice Barthelmes**, Président de la société Unipex, et **Ruud de Boer**, Senior Industry Advisor, membres du réseau européen des anciens dirigeants d'entreprises d'Ardian et spécialistes du secteur.



**Philippe Poletti**

Responsable d'Ardian Buyout et Membre du Comité Exécutif

## Comment vous êtes-vous rencontrés ?

**Patrice Barthelmes :** À l'origine, on m'a demandé fin juin 2009 de reprendre la direction d'Eliokem, alors détenue par Ardian (à l'époque AXA Private Equity), avec une prise de fonction effective début 2010. Fin 2010, l'entreprise a été vendue à Omnova Solutions et j'ai pris la direction d'une autre société du portefeuille, Unipex, qui elle aussi a été cédée environ un an et demi après mon arrivée à l'investisseur suédois IK.

**Philippe Poletti :** Nous avons mené conjointement deux projets, de courte durée mais très fructueux, et entretenons depuis d'excellentes relations. Il y a quatre ans, c'est Patrice qui nous a présenté Laurent Labatut, le P-DG de DRT, une entreprise chimique dans laquelle nous avons investi début 2018, preuve de la qualité de notre réseau dans le secteur de la chimie.

**Ruud de Boer :** J'étais P-DG de CABB, une société de chimie de spécialité située en Allemagne et carve-out de Clariant, lorsqu'elle a été vendue en 2006 à ce qui était alors AXA Private Equity. Après sa cession en 2011, je suis devenu conseiller de l'équipe Buyout en Allemagne, avant de faire connaissance avec l'équipe basée en Italie. En 2014, nous avons travaillé ensemble sur la transaction Italmatch et j'ai rejoint le Conseil de Surveillance à l'issue de l'acquisition. Nous avons ensuite collaboré sur la transaction ESIM en Autriche, société



**Ruud de Boer, Philippe Poletti et Patrice Barthelmes**

dont je préside aujourd'hui le Conseil de Surveillance. Je connaissais également DRT car cette entreprise figurait sur ma liste d'acquisitions potentielles lorsque je travaillais chez CABB. Lorsque Thibault Basquin, Managing Director au sein d'Ardian Buyout, m'a contacté, je connaissais très bien un grand nombre de leurs fournisseurs et lui ai donc proposé mon aide. Le secteur chimique est un petit univers au sein duquel tout le monde se connaît.

## Pourquoi Ardian s'intéresse-t-il autant au secteur de la chimie ?

**P.P. :** Il s'agit d'un secteur gigantesque qui compte de nombreuses grandes entreprises présentes sur nos principaux marchés. Au cours de la dernière décennie, un grand nombre d'entre elles ont cherché à céder une partie de leurs activités européennes afin d'investir davantage en Chine. Cette tendance nous a donné l'occasion d'acquérir des entreprises solides et évoluant sur des secteurs de niche, caractérisées par de fortes barrières à l'entrée et dont le potentiel n'était pas pleinement exploité. Cette situation offrait également d'énormes possibilités en termes de développement de nouveaux produits et d'exploration de nouveaux marchés. Nous avons réalisé six opérations en 10 ans sur ce secteur, ce qui est probablement plus que tout autre fonds en Europe. En outre, elles ont toutes été réalisées sur nos trois

principaux marchés : la France, l'Allemagne et l'Italie. Nous disposons désormais de réseaux d'experts dans les trois pays et cette situation crée un cercle vertueux : plus nous investissons, plus notre réseau s'agrandit et plus il devient facile de trouver de nouvelles opportunités.

**P.B. :** Eliokem en est un bon exemple. Cette société était principalement connue pour la résine Pliolite, un additif de revêtement utilisé dans la peinture.

**« Plus nous investissons, plus notre réseau s'agrandit et plus il devient facile de trouver de nouvelles opportunités. »**

**Philippe Poletti**

Mais elle exploitait également une petite activité de fabrication de polymères que nous avons pu développer de façon significative, car il n'existait aucune autre entreprise en mesure de satisfaire les besoins du secteur du forage pétrolier. Cette activité, très lucrative, est rapidement devenue centrale pour Eliokem en raison de sa différenciation.

...



**Ruud de Boer**

Senior Industry Advisor

**R.d.B. :** La plupart de ces entreprises étaient sous-exploitées car elles n'obtenaient pas les ressources nécessaires, au sein de ces grands conglomérats, pour accroître leurs capacités ou procéder à des acquisitions. Une fois indépendantes, il devenait beaucoup plus facile de développer leurs atouts.

**P.B. :** Le fait que des fonds activistes poussent ces groupes à céder leurs actifs non stratégiques est un autre facteur qui contribue à cette tendance. Bien qu'ils ne soient pas stratégiques, ces actifs sont gérés par des équipes qui ont une vraie volonté de les développer avec l'aide d'entreprises comme Ardian. Ces opportunités sont d'excellentes occasions de créer de la valeur dans la chimie, et ce secteur n'en est qu'au début de sa révolution.

#### Qu'entendez-vous par révolution ?

**P.B. :** Je vois au moins deux grandes tendances émerger dans cet univers. La première est le développement durable – la chimie verte, l'économie circulaire. Il s'agit d'être capable d'expliquer exactement d'où vient le produit chimique et quelles sont les étapes qu'il a suivies avant d'être commercialisé. Cette traçabilité doit être mise en œuvre tout au long du cycle de vie du produit, de sa conception à son élimination. Il s'agit d'un processus sans précédent, et nous ne faisons qu'en effleurer la surface. La seconde est la digitalisation. Cela va tout changer, de la maintenance dans l'usine à la compréhension des besoins du client, en passant par la segmentation du marché.

**R.d.B. :** Je suis d'accord, même si l'impact de ces changements est difficile à prévoir dans la mesure

où le développement de produits bio dépend d'un certain nombre de facteurs, comme les prix des matières premières, les conditions du marché, la situation politique, notamment avec la présidence américaine, etc. Beaucoup de projets semblent réalisables lorsque le prix du pétrole est bas, mais les cours évoluent à l'heure actuelle.

#### Ardian Buyout se concentre sur l'Europe, mais l'industrie chimique est mondiale. Qu'avez-vous réalisé au-delà de l'Europe ?

**R.d.B. :** Lorsqu'Ardian a acquis Italmatch, l'entreprise avait un site en Allemagne, un en Espagne et un autre au Royaume-Uni. C'était donc déjà une société

### « Je vois deux grandes tendances émerger dans le secteur de la chimie : le développement durable et la digitalisation. »

**Patrice Barthelmes**

européenne qui vendait des additifs pour lubrifiants à des clients du monde entier. Nous avons décidé de nous lancer dans la chimie de l'eau et avons acheté des entreprises aux États-Unis et en Chine. En ce qui concerne les lubrifiants, nous avons acquis une entreprise aux États-Unis, ce qui nous a permis d'équilibrer l'activité dans différentes régions. Nous achetons des sociétés à travers le monde par le biais de nos contacts commerciaux et grâce à Ardian.



**Patrice Barthelmes**

Président d'Unipex

**P.P. :** Nos sociétés sont des spécialistes au service d'une clientèle locale, ce qui nécessite une plateforme industrielle implantée localement, mais également des moyens de répondre à la demande des marchés mondiaux. Si nous parvenons à acheter une plateforme sur chaque continent, nous pourrions utiliser notre savoir-faire pour nous imposer à l'échelle mondiale. C'est ce que nous avons fait avec Italmatch pour le traitement de l'eau et les lubrifiants.

#### La chimie est un secteur fortement axé sur la recherche. Est-ce un domaine dans lequel Ardian investit ?

**R.d.B. :** Absolument. Lorsqu'Ardian a acquis ESIM auprès de DPx, nous avons constaté que la société restait très dépendante des recherches menées par DPx. Depuis, nous avons bâti notre propre filière R&D qui produit déjà des résultats positifs. Cela ne serait jamais arrivé aux débuts du capital-investissement.

**P.P. :** Il s'agit d'un secteur dans lequel les dépenses d'investissement sont elles aussi extrêmement élevées. Il est essentiel d'investir suffisamment dans la sécurité et les questions environnementales. C'est pourquoi chaque fois que nous achetons une entreprise, nous devons améliorer les produits et identifier de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités. Outre les nouveaux marchés, on compte parmi les secteurs de croissance les nouveaux segments dans lesquels nous pouvons vendre à un meilleur prix, l'élimination des goulets d'étranglement afin de produire davantage ou la transformation de nos produits dérivés en produits commercialisables.

## 6 INVESTISSEMENTS DANS LE SECTEUR CHIMIQUE RÉALISÉS PAR ARDIAN BUYOUT EN 10 ANS

**P.B. :** Il y a 20 ans, personne ne se souciait de la pollution ou des déchets. La situation est très différente aujourd'hui. Je prédis des temps difficiles pour ceux qui pensent que tout cela n'est qu'une mascarade écologique. Le monde change autour de nous et l'industrie chimique s'adaptera.

**« Le secteur chimique est un petit univers au sein duquel tout le monde se connaît. »**

**Ruud de Boer**



## FAITS MARQUANTS

### INVESTISSEMENTS

#### Assystem Technologies

**Date d'investissement :** Septembre 2017  
**Activité :** Recherche et Développement

Ardian a acquis 60 % du groupe international d'ingénierie Assystem Technologies. La société est spécialisée dans l'ingénierie produits et les services postdéveloppement pour le compte de clients industriels opérant dans les secteurs de l'aérospatial, de l'automobile, du transport et de l'industrie.

#### Monbake

**Date d'investissement :** Février 2018  
**Activité :** Alimentation

Dans le cadre de sa première transaction en Espagne, Ardian a acquis une participation majoritaire au capital de deux grandes sociétés espagnoles spécialisées dans la production et la vente de pains et pâtisseries, Bellsolà et Berlys, et les a fusionnées pour créer une nouvelle entité, Monbake, pesant 300 millions d'euros de chiffre d'affaires et comptant 1 700 employés dans 11 usines. Ses produits sont vendus dans plus de 30 pays à travers l'Europe, l'Asie et le continent américain.

### CESSIONS

#### IRCA

**Date d'investissement :** Juillet 2015  
**Date de cession :** Juin 2017  
**Activité :** Ingrédients pour la pâtisserie

Ardian a vendu sa participation majoritaire au sein du groupe IRCA à Carlyle. Le groupe IRCA est un des leaders italiens et européens de la fabrication B2B d'ingrédients de base pour les pâtisseries, les boulangeries et les glaciers. Ardian a soutenu la croissance et a renforcé le groupe dans sa position de leader.



#### Grand Frais

**Date d'investissement :** Avril 2017  
**Activité :** Distributeur d'aliments frais

Ardian a acquis une participation majoritaire dans le groupe Prosol, le principal acteur de l'enseigne Grand Frais, chaîne de magasins de produits frais de qualité. Prosol a connu une très forte croissance ces dernières années, soutenue par un rythme d'ouvertures de 15 à 25 nouveaux magasins par an et une fréquentation en progression constante. Le groupe, qui compte aujourd'hui environ 1 850 magasins, s'est imposé comme l'enseigne de distribution spécialisée préférée des Français (étude OC&C, 2016).

#### DRT

**Date d'investissement :** Novembre 2017  
**Activité :** Produits chimiques organiques

L'équipe Buyout a conclu l'acquisition d'une participation majoritaire dans DRT, spécialiste français de la chimie du végétal, valorisant l'entreprise à environ 1 milliard d'euros. Les ingrédients produits par DRT sont utilisés dans des secteurs aussi divers que les arômes et les parfums, la santé et la nutrition, les adhésifs et les revêtements, l'agriculture, les produits chimiques intermédiaires et l'énergie. Le groupe dispose de 10 sites de production dans le monde et réalise 80 % de son chiffre d'affaires hors de France.



#### Fives

**Date d'investissement :** Octobre 2012  
**Date de cession :** Décembre 2017  
**Activité :** Groupe de génie industriel

La Caisse de Dépôt et Placement du Québec et Public Sector Pension Investment Board ont réalisé un investissement conjoint dans Fives, le groupe international d'ingénierie industrielle basé en France, spécialisé dans la conception et la réalisation de machines, équipements de procédés et lignes de production pour les grandes sociétés industrielles mondiales. Ardian conserve une participation minoritaire en tant que co-investisseur, tout comme le management de Fives, qui continue de contrôler l'entreprise pour accompagner sa croissance.

## PORTEFEUILLE

| SOCIÉTÉ               | DATE INVEST.       | ACTIVITÉ  | PAYS        | CA 2017 ESTIMÉ (M€) |
|-----------------------|--------------------|---|-------------|---------------------|
| DRT                   | Signé en Nov. 2017 | Production d'ingrédients issus de la chimie végétale                    | France      | 460                 |
| MONBAKE               | Fév. 2018          | Production et vente de pains, produits boulangers, pâtisseries et encas | Espagne     | 302                 |
| CUN                   | Sept. 2017         | Services d'ingénierie   | France      | 672                 |
| FRAIS                 | Avr. 2017          | Chaîne de magasins de produits frais                                    | France      | -                   |
| UNITHER               | Mars 2017          | CDMO  | France      | 270                 |
| SLV                   | Janv. 2017         | Fabrication de luminaires   | Allemagne   | 228                 |
| Weber Automotive      | Déc. 2016          | Sous-traitant automobile  | Allemagne   | 124                 |
| HYPRD                 | Nov. 2016          | Solutions de biosécurité, désinfection et hygiène                       | France      | 183                 |
| Dedalus               | Juil. 2016         | Logiciels médicaux  | Italie      | 154                 |
| ENVISION PHARMA GROUP | Juil. 2016         | Services de communication médicale                                      | Royaume-Uni | 115                 |
| TRIGO                 | Juil. 2016         | Services de gestion opérationnelle de qualité                           | France      | 341                 |
| d&b audiotechnik      | Fév. 2016          | Fournisseur d'équipements audio   | Allemagne   | 120                 |
| OLINA                 | Fév. 2016          | Ingrédients culinaires  | France      | 428                 |
| E3M                   | Août 2015          | Groupe diversifié de chimie   | Autriche    | 183                 |
| SIAI SAINT HONORE     | Mai 2015           | Courtage et conseil en assurance  | France      | 325                 |
| Halmatch Chemicals    | Juil. 2014         | Chimie de spécialité  | Italie      | 376                 |
| Schleich              | Juil. 2014         | Fabrication de figurines  | Allemagne   | 145                 |
| NHV                   | Jan. 2014          | Transport par hélicoptère   | Belgique    | 154                 |
| RIEMSER               | Août 2012          | Fabrication de produits pharmaceutiques                                 | Allemagne   | 120                 |
| PHOTONIS              | Sept. 2011         | Groupe industriel spécialisé dans la photodétection                     | France      | 130                 |
| DIGEO                 | Juil. 2011         | Agence de voyages en ligne  | France      | 487                 |
| HSE24                 | Mars 2010          | Groupe de télé-achat  | Allemagne   | 822                 |
| LÖWEN PLAY            | Avr. 2008          | Chaîne de salles de jeu   | Allemagne   | 306                 |

## NORTH AMERICA DIRECT BUYOUTS

Stratégies de croissance pour les entreprises  
Mid Cap du secteur industriel



**2**  
PREMIERS DEALS  
RÉALISÉS  
EN 2017

**8**  
PROFESSIONNELS  
DE L'INVESTISSEMENT

**10 M\$  
À 50 M\$**  
EBITDA  
DES SOCIÉTÉS  
CIBLÉES

En 2017, Ardian a commencé à mettre en œuvre sa stratégie à long terme de développement d'une activité d'investissement direct en Amérique du Nord, en réalisant ses deux premières transactions dans le fonds Ardian North America Fund II. Composée de huit personnes et basée à New York, l'équipe dirigée par Vincent Fandozzi se concentre sur les sociétés industrielles du segment Lower Mid Cap et les prestataires de services qui leur sont liés dont les bénéfices d'exploitation se situent généralement entre 10 et 50 millions de dollars et qui affichent de solides flux de trésorerie.

L'équipe cible les entreprises dont les modèles économiques sont différenciants et qui entretiennent de solides relations avec leurs principaux clients. Elle apprécie les opportunités complexes dans lesquelles elle apporte de la valeur, comme par exemple les transactions qui impliquent un carve-out d'un groupe plus important, des entreprises dirigées par leur propriétaire ou qui ont une exposition élevée à des clients clés.

## Focus sur Revere Plastics

# L'opération de carve-out a permis de créer un groupe d'envergure nationale spécialisé dans la fabrication de pièces en plastique



**Vincent Fandozzi**  
Responsable d'Ardian  
North America Direct Buyouts

**Vincent Fandozzi :** Revere Plastics correspond exactement au type de situations que nous recherchons : une entreprise industrielle américaine de taille moyenne, basée à Clyde dans l'Ohio, qui compte 1 100 salariés répartis dans trois usines aux États-Unis et une au Canada. Cette entreprise fabrique des pièces en plastique moulé par injection à forte valeur ajoutée, destinées principalement au secteur de l'électroménager. Revere dispose d'une équipe de direction de très grande qualité et ambitieuse qui peinait à attirer l'attention et les investissements dont elle avait besoin lorsqu'elle faisait partie d'un groupe plus important. L'opération que nous avons conclue en décembre prévoyait la scission de la société mère, Revere Industries, et nous sommes très enthousiastes à l'idée de réaliser d'autres acquisitions et de créer un groupe en mesure de couvrir le territoire national.

C'était également une opération marquée par le type de défis que nous aimons relever. Revere Plastics produit beaucoup de liquidités, mais sa clientèle est très concentrée et reste dominée par sa relation avec Whirlpool. Cette situation a découragé un certain nombre d'acheteurs, mais nous étions disposés à relever le défi. Notre processus de due diligence a été très prudent, tant en ce qui concerne la qualité de Revere, car nous voulions qu'elle constitue la plateforme de notre stratégie « buy and build », qu'au niveau de la qualité de la relation de Revere avec Whirlpool, qui nous semblait marquée par de fortes interdépendances (ce que nous recherchons). Nous sommes donc ravis d'avoir pu acquérir Revere Plastics à un niveau de valorisation attractif et de nous associer à Glen Fish et à son équipe pour bâtir une entreprise aux bases solides.

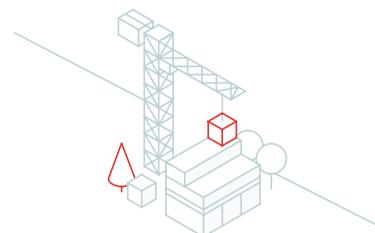


**Glen Fish**  
Président de Revere Plastics

**« Ardian était prêt à nous aider à investir et à faire décoller l'activité. »**

**Quelles opportunités percevez-vous dans votre partenariat avec Ardian ?**

**Glen Fish :** Travailler avec Ardian nous intéressait car ils voulaient nous aider à investir et à faire décoller l'entreprise. Avant cette transaction, nous avions redressé l'activité depuis quelques années et réalisé quelques investissements, mais de faible envergure. À présent, nous pouvons envisager de passer à la vitesse supérieure. Le soutien que nous apportons à Whirlpool nous offre de nombreuses possibilités de croissance organique et nous souhaitons continuer à être un partenaire de choix pour ce groupe afin de pouvoir grandir ensemble. Mais au-delà de cet objectif, notre priorité est de diversifier davantage notre clientèle dans d'autres secteurs. Nous disposons de solides compétences en ingénierie et sommes spécialisés dans la fabrication de produits de très haute technicité qui offrent une forte valeur ajoutée à nos clients, en réduisant les coûts, en allégeant les produits ou en ajoutant des caractéristiques supplémentaires. Nous sommes confiants quant à notre capacité à utiliser notre savoir-faire pour nous forger de solides positions sur d'autres marchés.



## REVERE PLASTICS SYSTEMS

**50**  
ANS D'EXPÉRIENCE  
DANS LE DÉVELOPPEMENT  
DE PRODUITS  
EN PLASTIQUE

**750**  
EMPLOYÉS

**Quels sont vos projets concernant la prochaine étape de la croissance de Revere Plastics ?**

**G.F. :** Il existe plus de 5 000 sociétés de moulage par injection aux États-Unis. Il s'agit donc d'un marché très fragmenté et la plupart de ces entreprises fabriquent des produits de base à très faible valeur ajoutée. Notre segment de marché comporte un nombre beaucoup plus restreint d'acteurs que nous considérons à la fois comme des opportunités complémentaires et de transformation (même avant la conclusion de l'accord avec Ardian), dans la mesure où notre envergure actuelle ne nous permet pas de satisfaire certains marchés et certaines régions en Amérique du Nord. Mais si notre réputation s'accroît, d'excellentes opportunités d'expansion se présenteront à nous en Amérique du Nord et potentiellement au Mexique. Nous sommes impatients d'y travailler avec Ardian, et notre collaboration est déjà fructueuse : nous avons opéré certains changements pour améliorer les incitations en faveur de nos salariés rémunérés à l'heure et à les aligner sur les objectifs globaux de l'entreprise.

# EXPANSION

Bâtir les champions de la croissance  
du segment Lower Mid Cap européen



**50 M€  
À 250 M€**  
VALORISATION DES  
ENTREPRISES CIBLÉES

**3**  
INVESTISSEMENTS  
EN 2017

**2**  
CESSIONS  
EN 2017

**19**  
PROFESSIONNELS  
DE L'INVESTISSEMENT

Les principaux marchés ciblés par notre activité Expansion, la France, l'Italie et les pays germanophones, continuent d'offrir de nombreuses opportunités d'investissements sur des secteurs plus ou moins cycliques, offrant des taux de croissance élevés, un potentiel d'expansion à l'international et un certain attrait pour les acheteurs industriels internationaux. L'équipe réalise un pourcentage élevé d'opérations de gré à gré ou dans des processus d'enchères restreintes et vise à travailler avec des équipes de management qui souhaitent réinvestir une grande partie de leurs bénéfices dans leur entreprise.

Au cours des 18 premiers mois d'investissement du fonds de quatrième génération, l'équipe Expansion a réalisé de nombreuses opérations de croissance externe, profitant des discussions menées avec les équipes de management des sociétés en portefeuille dès son entrée au capital. À la fin 2017, 16 opérations de build-up avaient été réalisées pour les sociétés en portefeuille du fonds de quatrième génération et 30 pour celles du fonds de troisième génération. La moitié d'entre elles étaient basées hors du marché domestique des sociétés en portefeuille, et 20 % se situaient hors d'Europe, soulignant la capacité d'Ardian à mettre en place des stratégies « buy and build » à l'échelle mondiale.

## Interview croisée

## Les étapes de la création de valeur stratégique

L'équipe Expansion s'appuie sur le réseau de relations d'Ardian à l'international pour aider les dirigeants d'entreprises européennes du segment Lower Mid Cap à développer des activités susceptibles d'attirer de grands acheteurs industriels.

**François Jerphagnon**, Responsable d'Ardian Expansion, raconte comment son équipe a aidé **Philippe Bacle**, Président de Micropross, et **Max-André Lepoutre**, Directeur Général, à conclure un accord déterminant avec National Instruments aux États-Unis.



**François Jerphagnon**  
Responsable d'Ardian Expansion

### Comment Micropross est-il devenu partenaire d'Ardian en 2015 ?

**Philippe Bacle** : Nous comptions céder une participation majoritaire à un partenaire industriel, mais malgré notre croissance très rapide, nous n'avions pas encore les bonnes relations et les bons interlocuteurs. Dans le même temps, nos conseils organisaient également des réunions avec certains des plus importants investisseurs en capital-investissement ; c'est dans ce cadre que nous avons rencontré François.

**Max-André Lepoutre** : Nous étions une entreprise de taille moyenne basée à Lille avec 50 salariés, mais nous étions leader dans le domaine des tests de cartes à puce pour les téléphones mobiles et les paiements sans contact. 90 % de notre chiffre d'affaires était réalisé hors de France et il devenait difficile, pour une entreprise de taille moyenne, de traiter avec d'énormes clients internationaux sur un marché en forte croissance. Nos concurrents étaient rachetés les uns après les autres par de grands groupes industriels et nous ne voulions pas être laissés pour compte.

**François Jerphagnon** : Lorsque nous avons entamé les discussions avec Philippe et Max-André, leur première idée était de vendre une participation majoritaire, mais nous avons pensé qu'il était plus logique pour eux de continuer à bénéficier de la croissance future. Il était clair que leur entreprise était extrêmement rentable et qu'elle se développait très rapidement.



**Max-André Lepoutre, François Jerphagnon et Philippe Bacle**

Nous leur avons donc proposé une transaction minoritaire. Il nous a fallu six mois pour les convaincre. Nous avons ensuite finalisé un dispositif dans lequel ils conservaient 51 % des parts de l'entreprise. C'était un moment décisif car cela montrait clairement que le partenariat avec Ardian constituait un pas supplémentaire sur le chemin menant à la cession à un acheteur industriel. Mais dans l'intervalle, nous pouvions apporter notre contribution pour les aider à remplir leur objectif.

### En quoi le fait d'avoir Ardian comme actionnaire a-t-il aidé Micropross ?

**P.B.** : Nous avons vraiment bénéficié du fait d'avoir un grand nom institutionnel derrière nous. Pendant que nous étions en pourparlers avec Ardian, nous discutons également d'un important projet de R&D avec une très grande société de téléphonie mobile américaine, et le fait de pouvoir annoncer que nous avions le soutien d'un investisseur aussi solide nous a de toute évidence aidés dans la négociation.

**M.-A.L.** : Il est également devenu évident, même durant le processus de due diligence, qu'Ardian avait d'excellentes relations, et nous étions très impressionnés par leur capacité à comprendre notre métier. Lorsqu'on en parlait ensemble, on se demandait comment ils pouvaient être aussi bien informés.

**F.J.** : Le problème était que les marges de Micropross étaient extraordinaires, voire suspectes. Comme

nous voulions vérifier qu'elles étaient viables, il nous fallait trouver des spécialistes en mesure de nous aider à comprendre l'entreprise dans ses moindres détails. Grâce à notre réseau, nous avons identifié la bonne personne, ce qui nous a également permis d'avoir un excellent membre non exécutif au sein du conseil d'administration, capable d'être un interlocuteur de qualité pour Philippe et Max-André.

**« Notre mission est d'aider nos entreprises à conclure un accord avec les meilleurs acheteurs. »**

**François Jerphagnon**

### Comment avez-vous travaillé ensemble pour développer l'entreprise ?

**F.J.** : Envisager des acquisitions qui complètent le portefeuille de produits ou renforcent l'exposition géographique fait partie intégrante de notre démarche ; nous avons donc évoqué la possibilité d'acquérir un concurrent direct de Micropross en Allemagne. Une réunion a été organisée, mais nous avons décidé de ne pas aller plus loin car nous pensions tous que l'intégration des deux sociétés



**Philippe Bacle**

Président de Micropross

était trop risquée. Au lieu de cela, nous avons fait profiter Philippe et Max-André de nos relations en les aidant à accroître leur présence aux États-Unis et en Asie. Nous les avons mis en relation avec le P-DG d'Arkadin, une entreprise que nous venions de vendre à NTT au Japon, qui a partagé avec eux son expérience de dirigeant d'une société française en pleine expansion en Asie.

**P.B. :** Durant cette période, notre activité a littéralement explosé. Nous avons remporté de très gros contrats en Chine, et des sociétés américaines de premier ordre ont acheté notre solution. Mais, parallèlement, le secteur évoluait rapidement et les acquisitions de nos concurrents se poursuivaient. Notre partenariat avec Ardian était certes récent, mais nous savions fin 2014 qu'il était temps de commencer à chercher un acheteur industriel.

**« Il est également devenu évident, même durant le processus de due diligence, qu'Ardian avait d'excellentes relations, et nous étions très impressionnés par leur capacité à comprendre notre métier. »**

**Max-André Lepoutre**

**ARDIAN A VENDU SA PARTICIPATION DE 49 % DANS MICROPROSS EN OCTOBRE 2015 À NATIONAL INSTRUMENTS, FOURNISSEUR DE TESTS.**

Un évènement a tout déclenché : nous étions dans la phase finale d'un appel d'offres important aux États-Unis, et nous ne l'avons pas remporté car le client estimait que nous n'avions pas l'envergure suffisante pour le soutenir à grande échelle dans le monde entier. National Instruments participait également à ce processus : c'était une société beaucoup plus importante que la nôtre et qui n'avait pas notre technologie, mais qui était en mesure de proposer une équipe d'assistance solide à l'échelle mondiale. Nos deux entreprises étaient donc naturellement complémentaires.

**M.-A.L. :** Ce désengagement était certes plus rapide que ce qu'Ardian aurait recommandé d'ordinaire, mais ils ont compris que notre marché évoluait vite et qu'il s'agissait d'une excellente occasion pour nous. En outre, cette entreprise était probablement le meilleur acheteur que nous puissions imaginer pour nos salariés. C'était une opération menée dans une perspective globale, pas simplement financière.

**Comment le processus de vente a-t-il été géré ?**

**P.B. :** Quand vous commencez à travailler sur un processus de vente avec Ardian, vous jouez dans la cour des grands. Vous avez à votre disposition la meilleure équipe possible, ce qui nous a grandement facilité la tâche.

**F.J. :** Nous connaissions déjà les acheteurs les plus probables, mais nous devions créer une certaine tension et introduire une forme de concurrence dans le processus. Il nous fallait donc un banquier avec de bonnes relations. Le banquier spécialisé dans les fusions et acquisitions à qui nous avons confié ce mandat avait une longue expérience



**Max-André Lepoutre**

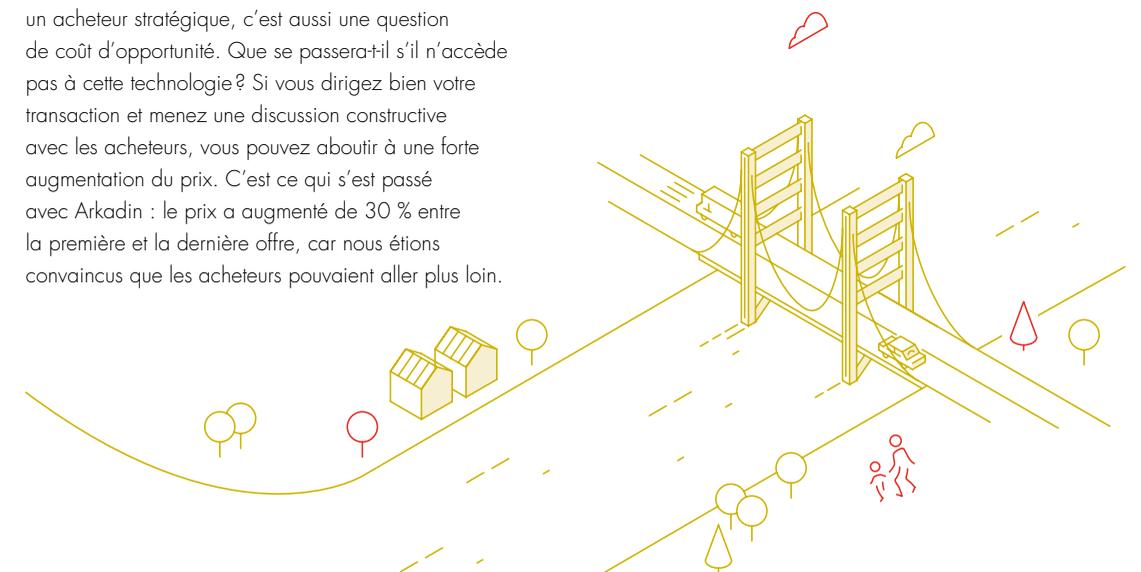
Managing Director, Micropross

dans le domaine des tests et mesures et connaissait déjà très bien les dirigeants des groupes acquéreurs potentiels. Nous devions répondre aux attentes de Philippe et de Max-André. Notre mission est d'aider nos entreprises à conclure un accord avec les meilleurs acheteurs, que ce soit National Instruments aux États-Unis, NTT au Japon (acquéreur d'Arkadin) ou d'autres acteurs en Europe. Bien que Micropross soit une entreprise française de taille moyenne, elle mérite d'avoir accès aux meilleurs acheteurs stratégiques internationaux. L'autre point important est qu'il nous incombe de ne pas hésiter sur le prix. Il se base sur la valeur intrinsèque de la société et sur le potentiel de synergies. Mais pour un acheteur stratégique, c'est aussi une question de coût d'opportunité. Que se passera-t-il s'il n'accède pas à cette technologie ? Si vous dirigez bien votre transaction et menez une discussion constructive avec les acheteurs, vous pouvez aboutir à une forte augmentation du prix. C'est ce qui s'est passé avec Arkadin : le prix a augmenté de 30 % entre la première et la dernière offre, car nous étions convaincus que les acheteurs pouvaient aller plus loin.

**FONDÉ EN 1979, MICROPROSS EST UN DES LEADERS DES SOLUTIONS DE TESTS ET DE PERSONNALISATION POUR LES ENTREPRISES SPÉCIALISÉES EN CARTES À PUCES, CHARGEMENT SANS FIL ET NFC.**

**« Nous avons vraiment bénéficié du fait d'avoir un grand nom institutionnel derrière nous. »**

**Philippe Bacle**



## FAITS MARQUANTS

### INVESTISSEMENTS

#### imes-icore

**Date d'investissement :** Septembre 2017  
**Activité :** Fabrication de systèmes de pointe

Ardian Expansion a acquis une participation majoritaire au capital d'imes-icore, une société allemande créée en 2002 et spécialisée dans la fabrication de systèmes automatisés pour le fraisage, la découpe au jet d'eau et au laser, et l'impression 3D. Ses compétences clés se situent dans le domaine des systèmes destinés à la production de prothèses dentaires, mais ses machines sont également utilisées dans de nombreux secteurs allant de la joaillerie aux pièces automobiles. La société, qui emploie 150 salariés, affiche un chiffre d'affaires de 33 millions d'euros en 2017.

#### Compétence Call Center

**Date d'investissement :** Décembre 2017  
**Activité :** Externalisation des processus métier

Ardian a acquis Compétence Call Center Group, l'un des leaders des services d'externalisation de processus métier en Europe. Ardian a déjà été investisseur de CCC via son fonds AXA Expansion Fund II entre 2009 et 2013, période au cours de laquelle l'équipe a soutenu la société dans la mise en place de sa stratégie de croissance internationale. Au cours de ces quatre années, le nombre d'employés a plus que doublé. Avec ce soutien renouvelé, CCC prévoit de continuer à renforcer sa position de leader dans les pays germanophones. L'équipe Ardian Co-Investissement a également acquis une participation dans CCC.



#### Babeau-Seguin

**Date d'investissement :** Décembre 2017  
**Activité :** Constructeur de maisons individuelles

Ardian a signé un accord avec NiXEN, l'équipe dirigeante et les autres actionnaires financiers historiques du Groupe Babeau-Seguin en vue d'acquiescer une participation majoritaire au capital du Groupe, troisième constructeur français de maisons individuelles. Depuis 2010, le chiffre d'affaires du groupe Babeau-Seguin aura ainsi presque doublé et devrait s'établir à plus de 180 millions d'euros en 2017. Avec 10 marques reconnues sur leurs zones de chalandise respectives, dont la plus emblématique est Maisons Babeau-Seguin, le groupe propose un large catalogue de plus de 200 maisons.

### CESSIONS

#### frostkrone

**Date d'investissement :** Juillet 2012  
**Date de cession :** Février 2017  
**Activité :** Snacks surgelés

Ardian a vendu sa participation dans frostkrone à Emeram Capital Partners, une société de capital-investissement. frostkrone est l'un des principaux fournisseurs de produits surgelés d'Europe avec une large gamme d'amuse-bouche et de snacks.



#### RGI

**Date d'investissement :** Juin 2014  
**Date de cession :** Décembre 2017  
**Activité :** Logiciels d'assurance

Ardian a cédé 100 % de RGI à Corsair Capital. RGI est une société spécialisée dans le développement de logiciels pour les compagnies d'assurances et couvre l'ensemble de la gestion des polices d'assurance via des services de conseil et de développement de logiciels.

## PORTEFEUILLE EXPANSION

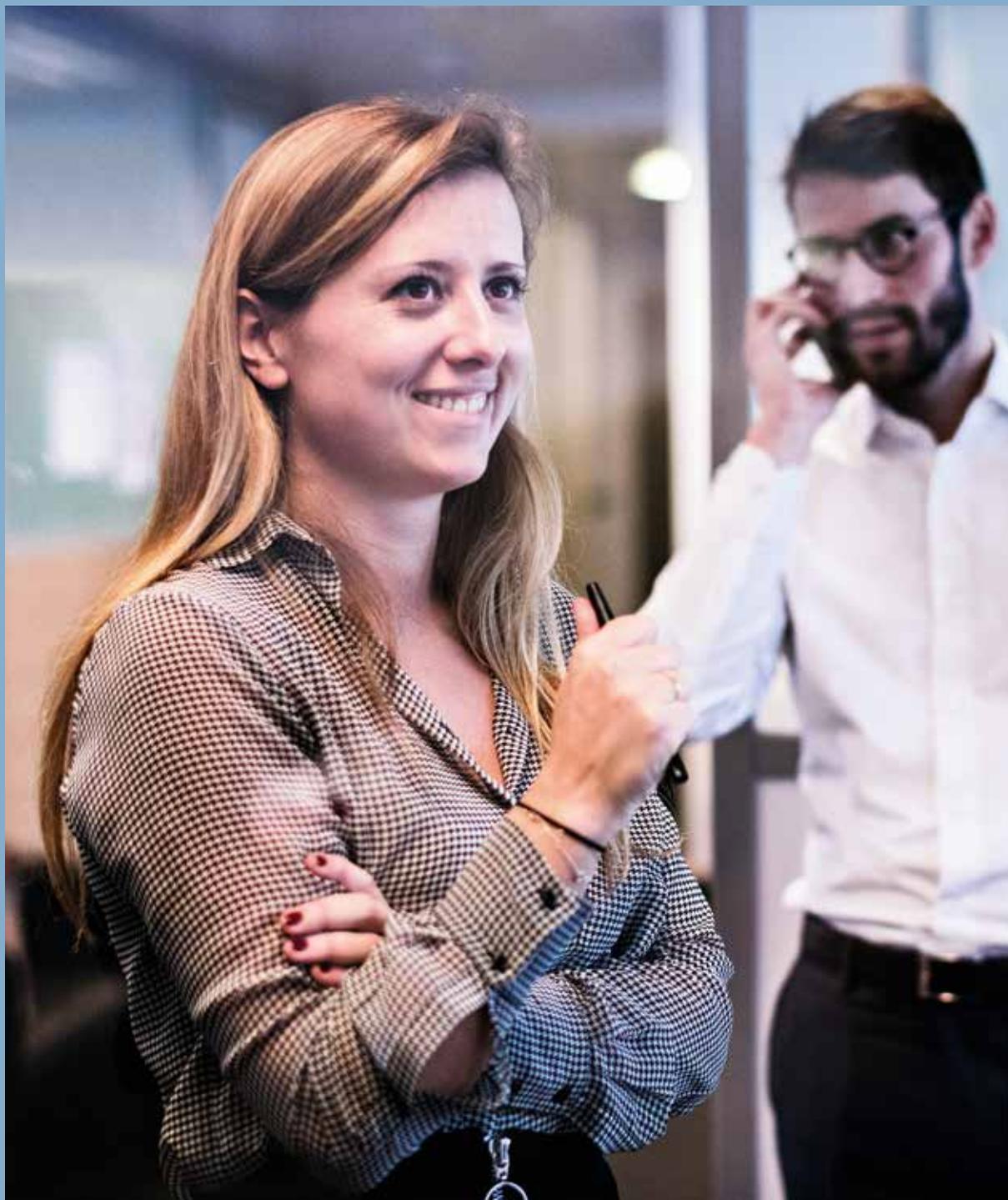
| SOCIÉTÉ | DATE INVEST. | ACTIVITÉ   | PAYS      | CA 2017 ESTIMÉ (M€) |
|---------|--------------|--|-----------|---------------------|
|         | Déc. 2017    | Externalisation de processus métier  | Allemagne | 139                 |
|         | Déc. 2017    | Constructeur de maisons individuelles  | France    | 178                 |
|         | Sept. 2017   | Fabricant de ma@nufacturière   | Allemagne | 33                  |
|         | Déc. 2016    | Systèmes lasers pour chirurgie oculaire  | Allemagne | 40                  |
|         | Sept. 2016   | Appareillage orthopédique externe  | France    | 60                  |
|         | Sept. 2016   | Merchandising sur points de vente  | France    | 319                 |
|         | Juil. 2016   | Stérilisation à froid par rayonnements ionisants   | France    | 33                  |
|         | Avr. 2016    | Systèmes de contrôle d'accès sans contact RFID et NFC  | Autriche  | 50                  |
|         | Fév. 2016    | Technologies de l'électronique   | Italie    | 54                  |
|         | Juil. 2015   | E-commerce   | Allemagne | 158                 |
|         | Juin 2015    | Équipements automobiles  | Italie    | 46                  |
|         | Avr. 2015    | Conseil dans le domaine des technologies et systèmes électroniques embarqués                   | France    | 97                  |
|         | Août 2014    | Produits de soins pour l'hôtellerie  | Allemagne | 111                 |
|         | Juil. 2014   | Laboratoire d'analyses médicales de routine  | France    | 81                  |
|         | Juil. 2014   | Opérateur global du bâtiment et des travaux publics  | France    | 1 787               |
|         | Déc. 2013    | Localisation et collecte de données satellite  | France    | 122                 |
|         | Déc. 2013    | Fabrication de médicaments génériques  | France    | 130                 |
|         | Déc. 2011    | Fabricant de menuiseries sur mesure (fenêtres, portes et ouvertures en aluminium, bois et PVC) | France    | 46                  |
|         | Sept. 2006   | Fabrication de charpentes industrielles pour maisons individuelles                             | France    | 26                  |

## PORTEFEUILLE EUROPE CENTRALE ET DE L'EST

| SOCIÉTÉ | DATE INVEST. | ACTIVITÉ   | PAYS     | CA 2017 ESTIMÉ (M€) |
|---------|--------------|--|----------|---------------------|
|         | Déc. 2016    | Distributeur de pneus et service d'entretien           | Hongrie  | 86                  |
|         | Déc. 2015    | Fabricant de nourriture pour animaux                   | Pologne  | 117                 |
|         | Fév. 2014    | Clubs de fitness                                       | Roumanie | 24                  |
|         | Mai 2011     | Câblo-opérateur  | Lettonie | 17                  |
|         | Fév. 2011    | Fabricant et distributeur de produits agroalimentaires | Pologne  | 32                  |
|         | Janv. 2011   | Distributeur de produits agroalimentaires              | Pologne  | 94                  |
|         | Nov. 2010    | Clinique ophtalmologique                               | Pologne  | 12                  |

# GROWTH

Un des plus importants investisseurs du segment Growth en France et en Europe du Sud



**5 M€  
À 25 M€**

**TICKETS  
D'INVESTISSEMENT**

**8**

**PROFESSIONNELS  
DE L'INVESTISSEMENT**

**100**

**MEMBRES  
DANS LE CLUB  
DES ENTREPRENEURS  
DU NUMÉRIQUE**

Fort de son positionnement en France et de sa place grandissante en Italie, Ardian Growth a renforcé sa présence en Europe du Sud en 2017, en réalisant sa première opération en Espagne. L'équipe est spécialisée dans les transactions propriétaires dans lesquelles elle injecte entre 5 et 25 millions d'euros, la plupart du temps sans effet de levier et avec pour objectif de soutenir des entreprises en forte croissance, tournées vers le digital et l'innovation, et qui souhaitent se développer à l'international. Ces opérations sont principalement menées dans des secteurs comme le marketing en ligne, le e-commerce, les services informatiques et les technologies de pointe, bien que l'équipe investisse également dans des secteurs plus traditionnels où la digitalisation génère de nouvelles perspectives.

Le flux de transactions est alimenté par les nombreux contacts dont dispose l'équipe Growth au sein des réseaux d'entrepreneurs français, italiens et espagnols, contacts qu'elle forge notamment à travers le Club des Entrepreneurs du Numérique. Ce réseau est unique parmi les acteurs continentaux du capital investissement, et une centaine d'entrepreneurs ont participé à chacune de ses 10 manifestations en 2017.

## Interview croisée

# Le rôle des réseaux sociaux au sein d'un écosystème numérique en pleine évolution

Comprendre comment exploiter la puissance des réseaux sociaux est essentiel pour la croissance des entreprises du numérique. **Laurent Foata**, Responsable d'Ardian Growth, et **Hugo Borensztein**, Business Development Lead, Facebook France et Europe du Sud, évoquent les nombreux moyens permettant aux réseaux sociaux de soutenir les entreprises innovantes et ambitieuses, petites et grandes.



**Laurent Foata**  
Responsable d'Ardian Growth

### Quelles sont les nouvelles possibilités que les réseaux sociaux offrent à vos équipes ?

**Laurent Foata :** Notre équipe Growth est née dans le monde numérique. Elle est totalement immergée dans les réseaux sociaux ; c'est un aspect auquel nous accordons une grande importance chez Ardian. Nous devons lui donner les outils pour s'exprimer car son activité sur les réseaux sociaux est fondamentale pour notre entreprise. Elle nous permet de mettre en valeur notre travail et de nouer des liens avec les chefs d'entreprise et les réseaux d'entrepreneurs. Notre Club des Entrepreneurs compte plus de 100 chefs d'entreprise de renom et les réseaux sociaux élargissent ce vivier en nous reliant à un écosystème entrepreneurial plus vaste.

**Hugo Borensztein :** L'introduction du mobile au cours des 10 dernières années a radicalement changé la façon dont les gens interagissent avec la technologie et communiquent avec le monde qui les entoure. Ce phénomène s'est traduit par des améliorations considérables pour les particuliers, mais le processus de transformation a été extrêmement compliqué pour les entrepreneurs et les entreprises, contraints d'élaborer des services ou des produits pour de nombreuses plateformes au lieu d'une seule – Internet. Ce changement vers le mobile a été le plus important qu'a connu Facebook et nous avons bâti notre plateforme afin de faciliter cette transition. Aujourd'hui, notre communauté continue de grandir, avec plus de 2,1 milliards de personnes qui se connectent sur Facebook chaque mois et 1,4 milliard au moins une fois par jour. Instagram compte désormais 800 millions d'individus connectés à travers le monde, Messenger

« Grâce à notre capacité à délivrer un message personnalisé à grande échelle, nous obtenons de meilleurs résultats pour toutes les parties prenantes. »

[Hugo Borensztein](#)



**Hugo Borensztein**  
Development Lead, Facebook France & Europe du Sud

1,3 milliard et WhatsApp 1,5 milliard. Finalement, c'est une nouvelle occasion pour nos partenaires, comme Ardian, de bénéficier de la transformation mobile. Nous sommes résolu à aider les quelque 6 millions d'annonceurs actifs qui utilisent Facebook et les quelque 2 millions d'annonceurs qui utilisent Instagram tous les mois à prospérer à long terme dans le monde numérique.

« Nous avons un partenariat avec Facebook qui permet à nos sociétés en portefeuille d'accroître rapidement leur visibilité et de rentabiliser leur investissement rapidement. »

[Laurent Foata](#)

### Comment Ardian et Facebook travaillent-ils ensemble ?

**L.F. :** Nous avons un partenariat qui permet à nos sociétés en portefeuille d'accroître rapidement leur visibilité sur Facebook et de rentabiliser leur investissement rapidement. C'est important pour Ardian car il est essentiel que nos entreprises se forment un profil solide. Le partenariat fonctionne bien parce que nous partageons certaines valeurs fondamentales comme l'agilité, la rapidité et le fait de privilégier un retour sur investissement clair. Nos acteurs du commerce en ligne, comme Bricoprivé ou Santédiscout, travaillent beaucoup avec Facebook.

**H.B. :** Les acteurs disruptifs apportent des solutions à des problèmes anciens qui redéfinissent la façon dont les entreprises de leur secteur doivent agir et fonctionner. Leur exécution est optimale, et c'est pourquoi ils travaillent en étroite collaboration avec nous à travers le monde et en France. On ne veut pas qu'un seul de nos partenaires n'investisse plus qu'il ne gagne car nous savons que les ressources des start-up sont limitées. Chaque euro qu'elles investissent sur nos plateformes Facebook, Instagram et Messenger doit avoir des retombées concrètes, traçables et mesurables en termes d'activité. Nous voulons qu'elles optimisent l'utilisation de leurs ressources tant sur le plan financier qu'au niveau du temps consacré. Facebook, c'est avant tout du marketing au service des individus, pas du marketing aveugle et péremptoire. Grâce à notre capacité à délivrer un message personnalisé à grande échelle, nous obtenons de meilleurs résultats pour tout le monde.

Les start-up contribuent à cet objectif en innovant sur notre plateforme et en trouvant de nouveaux moyens d'enrichir l'expérience sur appareils mobiles.

**L.F. :** C'est ce que nous apprécions dans ce partenariat. Il ne s'agit pas seulement de digitaliser pour le plaisir ; il s'agit de créer de la valeur, de transformer les méthodes de travail et les modes de fonctionnement des organisations. Il s'agit de changements réels, quotidiens et qui vont se propager ; on constate que des acteurs européens de premier plan créent des partenariats avec des start-up dans l'univers numérique.

**1,4 MILLIARD**  
D'INDIVIDUS UTILISENT  
FACEBOOK  
CHAQUE JOUR

**800 MILLIONS**  
D'INDIVIDUS UTILISENT  
INSTAGRAM

Nous sommes dans une phase de croissance de la technologie numérique, où l'imagination a cédé la place à la mise en œuvre au quotidien.

#### En quoi les réseaux sociaux changent-ils la donne pour les start-up et les petites entreprises ?

**H.B. :** Les start-up nous disent qu'elles utilisent Facebook pour communiquer avec les clients, qu'ils soient nouveaux ou existants, pour développer leur activité en ligne, ou pour inciter les gens à venir dans leurs magasins, à découvrir leurs services ou à acheter leurs produits. Comment procédaient les start-up il y a 10 ans pour pénétrer un marché étranger ? Il leur fallait ouvrir un bureau sur place pour tester leur modèle. Comment pouvaient-elles mesurer leurs performances, comme l'intérêt suscité chez les clients potentiels ou les téléchargements d'applications ? Il leur fallait investir massivement dans la publicité. Aujourd'hui, elles exploitent Facebook, Instagram et Messenger car c'est la passerelle vers la nouvelle économie mobile mondiale. Nos solutions sont faciles à utiliser pour toutes les entreprises, partout dans le monde. Nous aidons les start-up à grandir et les entreprises locales à se mondialiser.

**L.F. :** La principale différence, par rapport à la situation qui prévalait il y a 10 ans, est qu'une plateforme comme Facebook offre ce qui était auparavant une série de logiciels distincts. Aujourd'hui, ils se connectent tous les uns aux autres et gèrent l'ensemble du processus opérationnel d'une entreprise.

**H.B. :** Les start-up et les petites entreprises sont l'épine

**1,5 MILLIARD**  
D'INDIVIDUS UTILISENT  
WHATSAPP

**1,3 MILLIARD**  
D'INDIVIDUS UTILISENT  
FACEBOOK  
MESSENGER

dorsale de notre économie. Elles stimulent la croissance économique et créent de nouveaux emplois.

Les stratégies numériques, notamment mobiles, peuvent aider les entreprises à se développer, ce qui peut avoir un impact considérable sur l'économie mondiale.

Cependant, ces stratégies peuvent s'avérer complexes et coûteuses. La principale raison du succès

### « Nous aidons les start-up à grandir et les entreprises locales à se mondialiser. »

[Hugo Borensztein](#)

des entreprises réside dans leur capacité à attirer des clients. Alors que de plus en plus de gens se tournent vers Internet et leur téléphone pour découvrir les entreprises et communiquer avec elles, il est essentiel que les start-up aient une stratégie mobile. Plus d'un tiers des petites entreprises américaines n'ont aucune présence sur Internet, mais plus de 70 millions de petites entreprises dans le monde utilisent activement les pages Facebook parce qu'elles sont gratuites, faciles à utiliser et compatibles sur mobile.

**L.F. :** Lorsque nous avons investi dans Lastminute.com, la société affichait un volume d'affaires de 120 millions d'euros en Italie. Aujourd'hui, il s'élève à 2,3 milliards d'euros, mais son site Internet ne produit qu'une fraction de ce chiffre.



[Laurent Foata et Hugo Borensztein](#)

**H.B. :** De fait, les start-up font également de la publicité sur Facebook parce que cela stimule les résultats commerciaux. Tandis que d'autres formes de publicité (presse écrite, télévision, radio) peuvent se révéler coûteuses et difficiles à mesurer, les publicités sur Facebook touchent exactement les clients que les start-up veulent cibler pour un coût inférieur et d'excellents rendements. C'est pourquoi plus de 5 millions de PME investissent activement chaque mois dans Facebook, un chiffre qui a considérablement augmenté ces dernières années.

#### Quel intérêt Facebook a-t-il à soutenir les start-up et les entreprises en phase de croissance ?

**H.B. :** Les start-up sont importantes pour Facebook, et nous savons tous à quel point elles sont importantes pour l'économie. Paris compte plus de 3 000 start-up et plus de 3 milliards d'euros ont été investis dans les start-up en France en 2017, ce qui place la France au 1<sup>er</sup> rang européen en termes d'investissements totaux. C'est pourquoi nous investissons dans les produits et services qui leur sont destinés. Il y a beaucoup de choses que nous avons faites à des moments critiques de notre expansion et que nous pouvons partager avec nos partenaires. Facebook est résolu à soutenir et à investir dans l'écosystème des start-up françaises. Nous avons récemment lancé le Start-up Garage de Facebook à Station F, un programme conçu pour accélérer le développement d'entreprises locales qui sont à l'avant-garde de l'innovation en matière d'utilisation de données, aidant les particuliers à gérer

leurs informations à caractère personnel et à prendre de meilleures décisions. Des start-up qui, finalement, utilisent les données personnelles pour aider les gens à améliorer leur qualité de vie. Instaurer la confiance dans ces technologies est crucial pour la pérennité de l'économie numérique, non seulement en France, mais aussi dans le monde entier.

### « Pour grandir, il faut une mentalité novatrice, sans contrainte, agile et audacieuse ; la vitesse d'exécution fait toute la différence. »

[Laurent Foata](#)

**L.F. :** Cela vaut pour toutes les entreprises, pas seulement les start-up. Pour grandir, il faut une mentalité novatrice, sans contrainte, agile et audacieuse ; la vitesse d'exécution fait toute la différence. Il faut être prêt à faire des erreurs, sans quoi il sera impossible de développer son activité ou de se développer à l'étranger. C'est ce qu'Alvala a fait. Installée aux États-Unis il y a trois ans, l'entreprise compte aujourd'hui une centaine de collaborateurs outre-Atlantique. Elle y est parvenue grâce à cet état d'esprit.

## FAITS MARQUANTS

### INVESTISSEMENTS

#### T2O Media

**Date d'investissement :** Juin 2017  
**Activité :** Médias numériques

Ardian Growth a réalisé son premier investissement en Espagne avec l'acquisition d'une participation minoritaire au capital de T2O Media, première agence de médias numériques du pays. T2O possède des bureaux à Madrid, Barcelone, Milan, Trente, Mexico et Houston. Avec le soutien d'Ardian, la société compte étendre ses activités pour aider les annonceurs à pénétrer les marchés hispanophones du Mexique et des États-Unis.

#### Santédiscount

**Date d'investissement :** Mai 2017  
**Activité :** Vente en ligne de produits de parapharmacie

Ardian a investi dans Santédiscount, le leader français de la vente de produits de parapharmacie sur Internet. Ce partenariat vise à soutenir la croissance de la société fondée et dirigée par deux pharmaciens actionnaires majoritaires et rejoints en 2014 par Loïc Lagarde en tant que Directeur Général.

#### Abvent

**Date d'investissement :** Mai 2017  
**Activité :** Logiciels pour architectes

Ardian a acquis une part minoritaire au capital d'Abvent, premier éditeur et distributeur de solutions logicielles à destination des architectes. Au-delà du réseau et du savoir-faire d'Ardian dans l'accompagnement des sociétés en croissance, ce partenariat vise à accompagner l'équipe dirigeante dans sa volonté de devenir leader sur le segment du BIM (Building Information Modeling).

#### Sarbacane Software

**Date d'investissement :** Juillet 2017  
**Activité :** Logiciels de marketing numérique

Ardian a acquis une participation minoritaire dans Sarbacane Software, leader de l'email marketing et du marketing digital à destination des TPE-PME en France et en Europe.

### CESSIONS

#### TimeOne

**Date d'investissement :** Janvier 2016  
**Date de cession :** Octobre 2017  
**Activité :** Marketing numérique

Ardian Growth a cédé sa participation dans TimeOne, société issue de la fusion en 2016 de deux sociétés du portefeuille, Public-Idees et Place des Leads, à des fonds contrôlés par Edmond de Rothschild Investment Partners. La société est le leader français du marketing numérique, avec un chiffre d'affaires de près de 50 millions d'euros.

#### Clip Industrie

**Date d'investissement :** Mai 2013  
**Date de cession :** Juin 2017  
**Activité :** Logiciels ERP

Clip Industrie, éditeur de solutions ERP (Enterprise Resource Planning) à destination des PME industrielles, a été vendu à Forterro et Battery Ventures. Ardian a accompagné Clip Industrie dans sa croissance et sa stratégie de build-up, notamment via l'acquisition de l'éditeur du logiciel Helios en 2013. Depuis l'entrée au capital d'Ardian, la société a doublé son chiffre d'affaires tout en maintenant une forte rentabilité, devenant ainsi un des acteurs de référence sur son marché.



## PORTEFEUILLE

| SOCIÉTÉ              | DATE INVEST. | ACTIVITÉ  | PAYS    |
|----------------------|--------------|---|---------|
| Sarbacane            | Juil. 2017   | Éditeur d'un logiciel d'email marketing   | France  |
| T2O Media            | Juin 2017    | Agence digitale espagnole   | Espagne |
| Santédiscount        | Avr. 2017    | Parapharmacie en ligne  | France  |
| Abvent               | Mars 2017    | Logiciels et services informatiques pour architectes  | France  |
| Piz'wich             | Déc. 2016    | Snacking surgelé salé   | France  |
| jechange             | Juil. 2016   | Service de comparaison  | France  |
| PC SOFT              | Juil. 2015   | Logiciel Windev : outil de développement d'architectures de SI  | France  |
| BRIDOPRIME           | Juin 2015    | Site Internet de ventes privées   | France  |
| TAMO                 | Avr. 2016    | Agence d'achat programmatique pour mobile   | France  |
| HRPath               | Juin 2015    | Conseil en systèmes d'information pour les ressources humaines  | France  |
| Aphone               | Mai 2015     | Solutions de check-in/check-out en libre-service dans les hôtels  | France  |
| SaaSmedo             | Janv. 2015   | Conseil en stratégie digitale   | France  |
| NEOTYS               | Déc. 2014    | Éditeur de logiciels à destination des opérateurs télécoms  | France  |
| Kouda                | Mai 2014     | Logiciel de load-testing d'applications web/mobile  | France  |
| SWORD                | Mai 2014     | Hébergement informatique web et cloud   | France  |
| EVOLIS               | Janv. 2014   | Développement de logiciels et services d'intégration  | France  |
| BrainSonic           | Avr. 2013    | Conception, fabrication, commercialisation de solutions de personnalisation pour cartes plastiques      | France  |
| ESKER                | Déc. 2012    | Éditeur et producteur de contenus rich media et web TV  | France  |
| Bilendi              | Oct. 2012    | Logiciel de dématérialisation de documents  | France  |
| BULKYPKX             | Sept. 2012   | Programme de fidélité en ligne  | France  |
| Externis             | Avr. 2012    | Éditeur de divertissement digital (jeux et applications pour smartphones, tablettes et réseaux sociaux) | France  |
| CLONSORT NT          | Avr. 2012    | Gestion du marketing promotionnel pour les groupes de la grande consommation                            | France  |
| KRDS                 | Janv. 2012   | SS2I spécialisée en infogérance informatique  | France  |
| TSI                  | Juil. 2011   | Agence de communication digitale  | France  |
| ivalua               | Avr. 2011    | Solutions de paiement sur Internet  | France  |
| lastminute.com group | Avr. 2011    | Éditeur de logiciels e-achats et de reporting Développement durable et Carbone                          | France  |
| CUSTOM               | Juil. 2010   | Agence de voyages en ligne  | Italie  |
| weborama             | Mai 2010     | Marketing opérationnel et e-logistique externalisée   | France  |
| 100mercis            | Mai 2010     | Publicité et marketing interactifs  | France  |
| Technomeris          | Janv. 2010   | Publicité et marketing interactifs  | France  |
| Planisware           | Déc. 2009    | Technologies et instrumentation de mesure de la qualité de l'air et de l'eau                            | France  |
| Planisware           | Déc. 2008    | Logiciels de gestion de projets   | France  |

# CO-INVESTISSEMENT

Accéder à des opérations diversifiées de qualité  
aux États-Unis et en Europe



## 6 INVESTISSEMENTS RÉALISÉS EN 2017

## 12 PROFESSIONNELS DE L'INVESTISSEMENT

Le flux de transactions a été important en 2017 grâce à la capacité d'Ardian Co-Investissement à tirer profit du vaste réseau de relations dont bénéficie l'équipe Fonds de Fonds auprès des sociétés de gestion. L'équipe est restée très sélective, déclinant de nombreuses opportunités en raison d'une valorisation élevée ou d'un endettement trop agressif : sur les 87 transactions examinées en 2017, seules six ont été acceptées.

À mesure que l'activité d'investissement s'intensifie, l'activité Co-Investissement renforce son équipe aux États-Unis avec le recrutement de deux nouveaux membres, et la mobilité d'une collaboratrice de Paris afin de collaborer plus étroitement avec l'équipe Fonds de Fonds américaine d'Ardian.

## Interview croisée

# Comment les co-investisseurs forment des partenariats réussis avec les plus grandes sociétés d'investissement

L'équipe de Co-Investissement d'Ardian a tissé des liens solides et durables avec les principales équipes de gestion à l'échelle mondiale, permettant aux investisseurs d'accéder à des opportunités diversifiées de grande qualité aux États-Unis et en Europe. **Alexandre Motte**, Responsable d'Ardian Co-Investissement, évoque les raisons du bon fonctionnement de ces partenariats avec **Douglas Brody**, Director chez KKR Capital Markets.



**Alexandre Motte**

Responsable d'Ardian Co-Investissement

## Quels sont les clés d'un partenariat réussi entre un co-investisseur et un gérant ?

**Alexandre Motte :** Le point de départ est d'être très clair sur les types d'opérations qui nous intéressent afin que les équipes de gestion puissent nous contacter lorsque se présente une occasion qui correspond à cette stratégie. Je passe régulièrement du temps avec les gérants afin de leur expliquer quels sont les secteurs que nous privilégions, les volumes de transaction que nous pouvons apporter, ce que nous recherchons dans le processus de due diligence et comment nous pouvons ajouter de la valeur au processus. Par exemple, nous demandons généralement à rencontrer le management des entreprises que nous aidons à acquérir ;

c'est un point sur lequel il est important d'être clair dès le départ, afin que le gérant puisse l'intégrer dans son propre processus. Grâce à notre dialogue permanent, les équipes de gestion comprennent également nos préférences sectorielles, comme la santé, les biens de consommation ou les services aux entreprises, et les domaines que nous évitons, comme les transactions à structure très complexe ou à effet de levier trop important.

Ensuite, chaque fois que nous en avons l'occasion, nous fournissons une première réponse rapide et indicative et sommes en mesure de nous engager dans un délai de quatre semaines ; cela signifie qu'ils peuvent compter sur nous, en particulier lorsque nous sommes impliqués dans la phase de signature préalable de la transaction. Notre capacité à agir rapidement est un facteur de différenciation important que les équipes de gestion apprécient réellement. Mais nous n'hésitons pas non plus à dire non et à être très clairs sur nos raisons. Nous pensons qu'être franc aide à établir la confiance avec les gérants.

**Douglas Brody :** Chez KKR, nous avons accordé une attention particulière à la recherche des meilleurs partenaires pour chacune de nos opérations ; dans ce but, nous avons centralisé le processus d'investissement au sein de notre équipe en charge des marchés de capitaux. Nous nous efforçons de forger des relations avec des investisseurs internationaux de premier plan, aux profils adaptés aux opérations que nous réalisons et qui peuvent soutenir nos équipes d'investissement dans l'acquisition des entreprises et des actifs auxquels elles croient. Ardian est un partenaire naturel pour KKR, avec qui nous entretenons des relations de longue date. Nous investissons ensemble depuis 2005 et ce partenariat a été bâti sur une confiance



**Douglas Brody**

Director, KKR Capital Market

mutuelle et sur une relation de travail étroite entre nos deux entreprises, qui remonte aux fondateurs. Au cours de cette période, Ardian a examiné 30 opérations de co-investissement avec nous et en a conclu sept, pour une allocation totale de près de 250 M\$.

**A.M. :** Comme le dit Douglas, la réussite d'une relation de co-investissement repose sur la confiance mutuelle. Nous bénéficions énormément de la plateforme Fonds de Fonds d'Ardian, qui est l'une des plus importantes au monde. Avec 20 ans d'expérience sur le marché des fonds de fonds, Ardian a su forger, au fil du temps, des relations très solides avec les principales équipes de gestion dans le monde. En conséquence, nous sommes très bien placés pour générer un dealflow important qui augmente également à mesure que le portefeuille de fonds de fonds d'Ardian se développe. Il y a quatre ans, il représentait 17 Mds\$ ; aujourd'hui, il s'élève à 38 Mds\$, ce qui offre davantage d'opportunités de co-investissement. Nous avons mis en place un processus très bien structuré en collaboration avec l'équipe Fonds de Fonds afin d'évaluer toutes les opportunités et de hiérarchiser nos efforts. Parallèlement, les compétences d'Ardian en matière d'investissement direct sont fondamentales. Ardian Fonds Direct compte de nombreux collaborateurs expérimentés qui sont en mesure de nous aider à gérer efficacement des questions complexes, et peuvent partager avec nous leur vision du marché et leurs contacts.

## Qu'apporte Ardian au processus une fois engagé dans une transaction ?

**D.B. :** Notre transaction la plus récente, qui concernait une chaîne de détaillants du Midwest appelée Mills Fleet Farm, en est un excellent exemple. L'équipe d'Ardian nous a impressionnés dès le début par sa réactivité au cours

**ARDIAN A EXAMINÉ 30 OPÉRATIONS DE CO-INVESTISSEMENT AVEC KKR ET EN A CONCLU SEPT POUR UNE ALLOCATION TOTALE DE 250 M\$.**

du processus. Dans le cadre des due diligence, les collaborateurs d'Ardian ont posé des questions très détaillées mais essentielles, ce qui a également permis à notre équipe de transaction d'affiner ses points de vue. Ils ont également fait preuve d'une connaissance approfondie du secteur, ce qui leur a permis de travailler de manière remarquable et avec une grande efficacité dans les délais qui nous étaient imposés. Entre le premier contact et le moment où Ardian nous a proposé un engagement ferme, il ne s'est écoulé que quatre semaines. Plus important encore, l'équipe d'Ardian nous a fait part de ses observations quotidiennement, ce qui est précieux pour un gérant. Le fait que l'équipe ait été disposée à se rendre, en l'espace de 24 heures, dans le Minnesota pour visiter un magasin et rencontrer l'équipe de management témoigne de leur niveau d'engagement professionnel.

**A.M. :** Démontrer à nos partenaires que nous pouvons apporter une réelle valeur ajoutée est un élément important de la construction d'une relation de co-investissement, que ce soit dans le cadre des due diligence, pour lesquelles nous disposons de notre propre réseau d'experts, ou pendant la durée de vie de l'investissement, durant laquelle nous sommes en mesure de faciliter les mises en relation à des fins de développement commercial ou d'identifier une cible d'acquisition potentielle pour nos sociétés en portefeuille. Les sociétés de gestion aux côtés desquelles nous investissons apprécient notre contribution, car elle implique une seconde analyse de la transaction avec une validation de notre comité d'investissement. C'est également un élément très important pour nos investisseurs, qui bénéficient ainsi d'une réduction des risques grâce à ce double filtrage.

## FAITS MARQUANTS

## INVESTISSEMENTS

## Alvest

**Date d'investissement :** Septembre 2017  
**Activité :** Services aéroportuaires

Ardian s'est associée à l'investisseur institutionnel canadien CDPQ pour acquérir une participation significative dans Alvest, leader mondial des équipements aéroportuaires d'assistance au sol. Alvest compte 1 800 employés et 10 usines aux États-Unis, au Canada, en France et en Chine. Sa clientèle est répartie dans 130 pays.



## Allegro

**Date d'investissement :** Janvier 2017  
**Activité :** Plateforme de vente en ligne

Ardian a investi 15 millions d'euros dans Allegro, le plus important site de shopping non alimentaire en Pologne. Allegro possède également le premier site de comparaison de prix en Pologne, Ceneo.

## Praesidiad

**Date d'investissement :** Octobre 2017  
**Activité :** Systèmes de sécurité

Ardian a acquis une participation au sein de Praesidiad, un fournisseur mondial de systèmes et de solutions de sécurité périmétrique. Praesidiad emploie 1 600 personnes dans 9 usines de fabrication, 2 usines d'assemblage et plus de 30 points de vente dans le monde.

## Waterfleet

**Date d'investissement :** Novembre 2017  
**Activité :** Traitement de l'eau

Ardian a acquis une participation au sein de WaterFleet, un fournisseur de services de traitement de l'eau potable et des eaux usées sur site temporaire pour le logement / travail. Le siège social de WaterFleet est situé à San Antonio (Texas).

## Proservice Hawaii

**Date d'investissement :** Décembre 2017  
**Activité :** Services externalisés

Ardian a acquis une participation au sein de ProService Hawaii, le plus important fournisseur de services externalisés de traitement de la paie, de fiscalité, de conformité, de soins de santé et d'avantages sociaux aux petites et moyennes entreprises à Hawaii.

## PORTEFEUILLE

| SOCIÉTÉ                  | DATE INVEST. | ACTIVITÉ   | PAYS        | CA 2017 ESTIMÉ (M€) |
|--------------------------|--------------|--|-------------|---------------------|
| ALVEST                   | Janv. 2018   | Équipements pour l'aviation et l'industrie aéronautique                          | France      | 557                 |
| CCC                      | Janv. 2018   | Solutions d'externalisation de centres d'appels                                  | Allemagne   | 139                 |
| ProService HAWAII        | Déc. 2017    | Sous-traitance de la fonction RH   | États-Unis  | 201                 |
| FIVES                    | Déc. 2017    | Groupe d'ingénierie industrielle   | France      | 1 896               |
| WaterFleet               | Nov. 2017    | Services de traitement des eaux pour les sites industriels                       | États-Unis  | 20                  |
| Parkdean                 | Oct. 2017    | Fournisseur de solutions de sécurité périmétrique                                | Royaume-Uni | 435                 |
| EVANS                    | Fév. 2017    | Réseau de camping au Royaume-Uni   | Royaume-Uni | 523                 |
| allegro                  | Fév. 2017    | Prestataire de services back office pour l'industrie du fret                     | États-Unis  | 82                  |
| ProAmpac                 | Janv. 2017   | Plateforme de e-commerce   | Pologne     | 410                 |
| EVOLVE                   | Nov. 2016    | Fabrication d'emballages souples   | États-Unis  | 1 041               |
| EVOLVE                   | Août 2016    | Services cloud pour des entreprises de taille moyenne                            | États-Unis  | 73                  |
| WCG                      | Août 2016    | Services de nettoyage industriel   | États-Unis  | 165                 |
| WCG                      | Août 2016    | Comités éthiques sur les protocoles médicaux                                     | États-Unis  | 232                 |
| nouacap                  | Jun 2016     | Produits chimiques   | France      | 1 000               |
| MultiPlan                | Jun 2016     | Solutions de gestion des coûts des soins de santé                                | États-Unis  | 946                 |
| HIBION CANBERRA          | Jun 2016     | Instruments et systèmes de mesure nucléaire                                      | États-Unis  | 368                 |
| PROJECT RESEARCH         | Mai 2016     | Solutions de collecte et analyse de données pour les essais cliniques            | États-Unis  | 400                 |
| W2O                      | Mars 2016    | Services de marketing et communication   | États-Unis  | 128                 |
| EXACTCARE                | Mars 2016    | Services de santé  | États-Unis  | 145                 |
| LeasorPlan               | Mars 2016    | Location de véhicules et gestion de flotte                                       | Pays-Bas    | 1 558               |
| FLEET FARM               | Fév. 2016    | Détaillant axé sur les activités de plein air et de bricolage                    | États-Unis  | 1 335               |
| OLINA                    | Déc. 2015    | Ingrédients agro-alimentaires  | France      | 428                 |
| innovation               | Nov. 2015    | Services d'outsourcing   | Royaume-Uni | 298                 |
| COMMUNITY MEDICAL GROUP  | Juil. 2015   | Services de médecine généraliste   | États-Unis  | 200                 |
| INVENTUS                 | Avr. 2015    | Conception de systèmes électriques rechargeables personnalisés                   | États-Unis  | 253                 |
| AirMedicalGroup Holdings | Avr. 2015    | Services médicaux aériens  | États-Unis  | 1 118               |
| PETSMART                 | Mars 2015    | Produits et services pour animaux de compagnie                                   | États-Unis  | 7 979               |
| SIG                      | Mars 2015    | Systèmes d'emballage carton  | Suisse      | 1 664               |
| Gates                    | Jun 2014     | Fabricant de courroies de transmission et de durites                             | États-Unis  | 2 596               |
| newrest                  | Mai 2014     | Services de restauration   | France      | 1 273               |
| ECI Software Solutions   | Mars 2014    | Éditeur de logiciels de gestion d'entreprise et de e-commerce                    | États-Unis  | 125                 |
| acino                    | Déc. 2013    | Fabricant de médicaments génériques  | Suisse      | 296                 |
| ACTEON                   | Nov. 2012    | Société d'ingénierie pétrolière  | Royaume-Uni | 338                 |
| JELD-WEN                 | Janv. 2012   | Fabricant de fenêtres et portes  | États-Unis  | 3 338               |
| DIGEO                    | Juil. 2011   | Agence de voyages en ligne   | France      | 487                 |
| Guala Group              | Sept. 2008   | Bouchons de sécurité et capsules en aluminium pour bouteilles d'alcool et de vin | Italie      | 535                 |
| KYODO                    | Déc. 2007    | Assurance-vie  | Corée       | 8 180               |
| First Data               | Sept. 2007   | Services de paiement   | États-Unis  | 6 587               |

# INFRASTRUCTURE

Un leader en Europe en phase d'expansion  
sur le continent américain



## 33

INVESTISSEMENTS  
DEPUIS 2005

## 40

PROFESSIONNELS  
SPÉCIALISÉS  
EN INFRASTRUCTURE

## 800 M\$

LEVÉS POUR ARDIAN  
AMERICAS  
INFRASTRUCTURE  
FUND IV

En 2017, les deux premières acquisitions d'Ardian Americas Infrastructure Fund IV, premier véhicule de la société ciblant les actifs d'infrastructure en Amérique du Nord et du Sud, ont été réalisées. La levée de fonds est un succès et nous avons levé près de 800 millions de dollars en l'espace de quelques mois. Les investisseurs existants aussi bien que les nouveaux clients, dont certains fonds de pension américains, apprécient la proposition unique d'Ardian Infrastructure qui combine à la fois une capacité de sourcing privilégiée et une gestion opérationnelle active. L'expansion d'Ardian Infrastructure sur le continent américain, incluant la mise en place d'une équipe basée à New York, prolonge le modèle européen éprouvé qui consiste à investir aux côtés de grands groupes industriels et fait d'Ardian le partenaire international de choix des multinationales.

En Europe, l'équipe Infrastructure a réalisé une transaction innovante portant sur la cession de son portefeuille de deuxième génération au fonds de pension néerlandais APG et à l'assureur français AXA, en vue de fournir des liquidités aux autres investisseurs souhaitant se désengager. Parallèlement, l'équipe poursuit le déploiement du fonds Infrastructure Fund IV qui était investi à hauteur de 60 % fin 2017.

## Interview croisée

# Élargir le modèle de partenariat dans les infrastructures

**Jaime Garcia-Legaz, Chief Executive Officer et Membre du Comité Exécutif d'Aena, et Mathias Burghardt, Responsable d'Ardian Infrastructure, expliquent comment le fait d'associer les connaissances et les compétences des entreprises industrielles à celles des investisseurs en infrastructures peut créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes.**



**Mathias Burghardt**

Responsable d'Ardian Infrastructure et Membre du Comité Exécutif

## Depuis combien de temps vos deux sociétés collaborent-elles ?

**Jaime Garcia-Legaz :** Notre partenariat a débuté en novembre 2013 avec l'acquisition conjointe de la concession de l'aéroport de Londres-Luton, Aena détenant 51 % du capital et Ardian le solde. Nous travaillons donc ensemble depuis plus de quatre ans.

**Mathias Burghardt :** L'association avec de grandes entreprises industrielles fait réellement partie de l'ADN d'Ardian Infrastructure. Notre collaboration avec Aena est l'un des meilleurs exemples de notre démarche, qui se traduit également par d'autres partenariats solides avec de grandes entreprises des secteurs de l'énergie et des transports. Mais ce qui est frappant dans notre relation avec Aena, c'est qu'il était clair,

dès notre première rencontre, que nous avions une vision très similaire de la gestion des aéroports. Cela fait d'Aena un partenaire idéal pour nous dans ce secteur.

## Quelle est la recette d'un partenariat performant comme celui-ci ?

**J.G.-L. :** Notre succès dans le développement de cet aéroport avec Ardian repose sur une vision commune. La réussite de notre partenariat est également liée au fait que nous sommes alignés sur une stratégie de long terme. Cela nous a permis d'instaurer un sentiment de confiance au cours de ces quatre années de collaboration. Pour l'expliquer, disons que notre relation repose sur une grande transparence et une démarche sincère et professionnelle lorsque nous discutons de questions cruciales. Les niveaux élevés de professionnalisme des deux côtés ont fait grandir notre relation. Il existe une excellente alchimie entre les équipes qui ont travaillé ensemble sur ce projet.

**M.B. :** Je suis entièrement d'accord et les possibilités de renforcer notre relation avec Aena sont nombreuses. Si nous étendons nos investissements au-delà de l'Europe, c'est notamment parce qu'Aena est un exploitant aéroportuaire mondial. En fait, Aena est unique en ce sens qu'aucune autre société ne gère un éventail aussi large d'aéroports, des très grandes plaques tournantes internationales comme Madrid-Barajas aux grands aéroports proposant des liaisons directes, comme Barcelone et Tenerife, en passant par les aéroports régionaux. Comme l'a souligné Jaime, notre partenariat repose sur une confiance mutuelle et une vision commune. Nous pensons que, dans le domaine des infrastructures, la création de valeur provient des investissements. Il faut donc miser sur le long terme. Impossible de réaliser des gains rapides avec les infrastructures ; cela ne fait que détruire la valeur. En outre, la réussite dans ce domaine

## « L'association avec de grandes entreprises industrielles fait réellement partie de l'ADN d'Ardian Infrastructure. »

**Mathias Burghardt**

repose sur l'alignement des intérêts entre les différentes parties prenantes : le secteur public, la population locale et les passagers. C'est pourquoi nous avons tous deux une vision à long terme, dans laquelle toutes les parties prenantes profitent des avantages procurés par les investissements.

**J.G.-L. :** Notre relation avec Ardian est unique en son genre. Nous sommes présents en Amérique centrale et en Amérique du Sud, mais les partenariats que nous avons conclus là-bas avec divers consortiums ne sont pas du même type. Notre expérience à Luton est unique et il s'agit probablement de l'investissement international le plus fructueux qu'Aena ait réalisé. Naturellement, nous serions ravis de travailler à nouveau avec Ardian dans d'autres pays. Nous pensons que les activités de gestion d'aéroports ont encore une grande marge de croissance potentielle à travers le monde, et le fait d'unir nos forces nous intéresse au plus haut point.

## En tant qu'exploitant d'aéroports et investisseur financier, quels avantages une telle collaboration vous apporte-t-elle ?

**J.G.-L. :** Cela présente plusieurs avantages importants pour nous. Tout d'abord bien sûr, en travaillant avec Ardian, nous partageons le risque d'investissement, ce qui constitue une démarche de gestion financière prudente pour une multinationale. Nous tirons également beaucoup de valeur de la discipline financière qu'Ardian apporte au projet et de sa rigueur en matière de gouvernance d'entreprise.

**M.B. :** Chez Ardian, nous voulons travailler avec les meilleurs partenaires dans leur catégorie. Avec Aena, nous avons accès à l'un des meilleurs exploitants d'aéroports au monde, avec un historique solide en matière d'amélioration de la qualité de l'actif. C'est essentiel pour nous et c'est la raison pour laquelle notre partenariat fonctionne. Mais j'ajouterais que nous sommes plus que de simples investisseurs financiers. Un partenaire industriel n'est pas là pour faire le travail pendant que vous vous contentez de regarder et de donner des conseils. Il faut être prêt à contribuer à d'autres aspects de l'activité et c'est pourquoi, par exemple, l'un de nos Managing Director possède une expérience internationale dans le secteur de l'aéronautique et est reconnu par Aena pour le travail remarquable qu'il réalise en tant que Président de l'aéroport de Londres-Luton.



**Jaime Garcia-Legaz**

Chief Executive Officer d'Aena

Autre exemple : pour accompagner les projets de construction ambitieux, nous avons fait appel à un professionnel affichant plus de 25 ans d'expérience en matière de projets de construction complexes à travers le monde. Bien qu'Aena apporte l'essentiel des compétences industrielles, un partenaire financier doit également être en mesure d'apporter une contribution concrète. Le fait d'évoluer également dans d'autres secteurs comme les réseaux routiers, le transport ferroviaire et l'énergie nous permet de renforcer l'équipe en faisant appel à des intervenants issus de notre réseau.

## Avez-vous fixé une échéance pour votre partenariat à Londres-Luton ?

**J.G.-L. :** Ce type de partenariats repose sur une vision et un sentiment de confiance. Nous partageons la même vision depuis le premier jour, à savoir que cet aéroport n'était pas exploité à son plein potentiel et qu'il fallait développer ses capacités. Il accueillait environ 9 millions de passagers par an lorsque nous l'avons acquis et sa capacité maximale annuelle était de 12 millions de passagers. Aujourd'hui, il accueille plus de 16 millions de passagers par an et nous approchons du maximum de 18 millions ; nous réalisons donc qu'il faut aller plus loin.

**M.B. :** Pour nous, ce n'est pas une question de temps, mais de respect du plan stratégique dont nous sommes convenus. C'est ce qui nous motive. Cet aéroport présente un potentiel fantastique et nous le démontrons déjà. Il y aura une correspondance par train avec la gare principale, ce qui améliorera considérablement le confort des passagers. Ensemble, nous sommes parvenus à transformer l'aéroport en cinq ans, et nous pensons qu'il peut aller beaucoup plus loin.

## FAITS MARQUANTS

### INVESTISSEMENTS

#### Autovia Padania

Date d'investissement : **Juin 2017**  
(Signing)  
Activité : **Autoroutes**

Ardian a conclu un accord avec SIAS, Satap et Itinera, en vue de devenir actionnaire d'Autovia Padana, la société qui gère l'exploitation de l'autoroute A21 sur l'axe Plaisance-Crémone-Brescia. Avec cet accord, Ardian réalisera l'acquisition, via son fonds d'infrastructure de quatrième génération, de 49 % des parts pour un montant d'environ 80 millions d'euros. En parallèle, Satap et Itinera réduisent leur participation au capital respectivement à hauteur de 50,9 % et 0,1 %.

#### SPMR

Date d'investissement : **Juin 2017**  
Activité : **Réseaux d'oléoducs**

Ardian a acquis une participation de 44 % au capital de la Société du Pipeline Méditerranée Rhône (SPMR), un réseau de pipelines de produits pétroliers raffinés, auprès de Total et BP. À la suite de cette transaction, Ardian devient le principal actionnaire de SPMR aux côtés de Trapil, Esso, Eni, PetroFrance et Thevenin & Ducrot, qui restent au capital de la société.

#### Géosel

Date d'investissement : **Septembre 2017**  
Activité : **Stockage d'hydrocarbures**

Transport Stockage Hydrocarbures (TSH), filiale commune d'Ardian et d'EDF Invest, a finalisé l'acquisition d'une participation de 26,7 % dans Géosel, la société de stockage d'hydrocarbures auprès de la multinationale pétrochimique Basell Polyoléfines (groupe LyondellBasell). TSH détient désormais 76,7 % de Géosel, aux côtés de Petroineos Manufacturing France (19,9 %) et Total (3,4 %).

#### Tolve Windfarms Holding

Date d'investissement : **Juin 2017**  
Activité : **Parcs éoliens**

Ardian a annoncé son entrée au capital de Tolve Windfarms Holding à hauteur de 80 %, via une augmentation de capital. Tolve Windfarms Holding possède les autorisations pour la construction de trois fermes éoliennes dans la commune de Tolve située dans la province de Potenza, en Italie. Les travaux de construction ont débuté en juillet 2017 et s'achèveront au second semestre 2018.

#### LBC Tank Terminals

Date d'investissement : **Septembre 2017**  
Activité : **Stockage de produits liquides en vrac**

Dans le cadre de la première opération du fonds Americas Infrastructure Fund, l'équipe Infrastructure a acquis une participation de 35 % au capital de LBC, l'un des plus importants gestionnaires mondiaux d'espaces de stockage pour les grands groupes pétrochimiques. Basé en Belgique, LBC possède d'importants sites américains à Houston et Baton Rouge, ainsi que des sites à Shanghai, Rotterdam et Anvers. Cette opération souligne l'intérêt croissant d'Ardian pour les actifs d'infrastructure américains.



### CESSIONS

#### Cession d'un portefeuille européen d'une valeur supérieure à 1 Md€

Date de sortie : **Décembre 2017**

Ardian a cédé son portefeuille d'actifs de la deuxième génération de fonds Infrastructure, dont la levée de fonds avait été finalisée en 2007, à AXA et au fonds de pension néerlandais APG, dans le cadre d'une transaction innovante visant à fournir des liquidités aux investisseurs souhaitant se désengager après 10 ans, conformément aux statuts du fonds. Le portefeuille est constitué d'actifs espagnols, italiens et français liés aux secteurs suivants : réseaux d'énergie, télécommunications, réseaux routiers, établissements de santé et énergies renouvelables. Ardian Infrastructure continuera à gérer les actifs pour le compte des acheteurs.

#### Autres cessions

En 2017, Ardian a également cédé sa participation dans l'autoroute française SANEF, dans la société d'énergie renouvelable Aloe et a réalisé une cession partielle dans CLH, la société de transport de produits pétroliers raffinés.

## PORTEFEUILLE

| SOCIÉTÉ                 | DATE INVEST. | ACTIVITÉ   | PAYS        | CA 2017 ESTIMÉ (M€) |
|-------------------------|--------------|--|-------------|---------------------|
| LBC                     | Sept. 2017   | Stockage d'hydrocarbures et de produits pétrochimiques     | États-Unis  | 163                 |
| AUTOVIA PADANA          | Juin 2017    | Autoroutes   | Italie      | -                   |
| TOLVE WINDFARMS HOLDING | Juin 2017    | Transport d'hydrocarbures                                  | France      | 79                  |
| SOLAR PARKS             | Sept. 2016   | Énergie solaire  | Chili       | 7                   |
| LYRESTAD (BEAUFORT)     | Juin 2016    | Énergie éolienne   | Pérou       | 4                   |
| CGE PALEA ARSA          | Mars 2016    | Énergie solaire  | Suède       | -                   |
| HAMNEFJELL VINDKRAFT AS | Janv. 2016   | Énergie éolienne   | Italie      | 2                   |
| ASCENDI PT II           | Janv. 2017   |  | Norvège     | -                   |
|                         | Mai 2016     | Autoroutes   | Portugal    | -                   |
|                         | Fév. 2016    |  |             |                     |
| géosel                  | Sept. 2017   | Stockage d'hydrocarbures                                   | France      | 73                  |
|                         | Déc. 2015    |  |             |                     |
| CLH                     | Oct. 2015    | Stockage et transport d'hydrocarbures                      | Espagne     | 719                 |
| Túnel                   | Mai 2015     | Tunnel routier   | Espagne     | 60                  |
| 2i Aéroport             | Avr. 2015    | Aéroport   | Italie      | 385                 |
| INDIGO PLACE AU FUTUR   | Sept. 2016   | Places de stationnement et services associés               | France      | 913                 |
| LANDS AIRPORT           | Mai 2014     |  |             |                     |
|                         | Nov. 2013    | Aéroport   | Royaume-Uni | 180                 |
| ENCEVO                  | Mars 2016    | Transport et vente de gaz et d'électricité                 | Luxembourg  | 1 770               |
|                         | Juil. 2012   |  |             |                     |
| EUROLOGIE               | Sept. 2011   | Énergie éolienne   | France      | 23                  |
| trefolar                | Juil. 2011   | Énergie solaire  | Italie      | 64                  |
| SNCF                    | Juin 2011    | Développement du réseau ferré national                     | France      | 116                 |
| TRADOS 45               | Janv. 2011   | Autoroute  | Espagne     | 31                  |
| SYNERAL                 | Fév. 2010    | Développement d'un réseau de télécommunication ferroviaire | France      | 200                 |
| EUROLOGIE               | Juil. 2009   | Énergie éolienne   | France      | 36                  |
| 2i Rete Gas             | Déc. 2013    | Distribution de gaz  | Italie      | 1 004               |
|                         | Sept. 2009   |  |             |                     |
| SNEW                    | Avr. 2009    | Énergies renouvelables                                     | Italie      | 88                  |
|                         | Juil. 2007   |  |             |                     |
| SANEF                   | Mai 2008     | Exploitation et construction d'autoroutes                  | France      | 17                  |
| Htsi                    | Oct. 2007    | Construction et gestion d'hôpitaux                         | Italie      | 26                  |

# PRIVATE DEBT

Redéfinir les contours  
du marché du financement



**+ DE 100**  
TRANSACTIONS  
RÉALISÉES DEPUIS  
LA CRÉATION  
DE L'ACTIVITÉ  
EN 2005

**400 M€**  
MONTANT DES  
FINANCEMENTS  
ARRANGÉS  
EN MOYENNE CHAQUE  
ANNÉE  
DEPUIS 2010

**16**  
PROFESSIONNELS  
DE L'INVESTISSEMENT

L'équipe d'Ardian Private Debt, composée de 16 professionnels, intervient désormais depuis Londres, Paris et Francfort et poursuit sa stratégie visant à créer une activité paneuropéenne axée sur le financement des opérations de buyout mid cap. Ces transactions proviennent en grande partie de la plateforme de Fonds de Fonds de premier plan d'Ardian, avec laquelle l'équipe entretient une relation étroite. En 2017, Ardian Private Debt a finalisé cinq financements en Allemagne, aux Pays-Bas, en France, en Belgique et au Royaume-Uni. Ardian Private Debt a également mis en place de nouvelles lignes de financement pour des sociétés de son portefeuille souhaitant réaliser des acquisitions complémentaires.

Notre équipe a également finalisé de nombreuses transactions unitranches de grande envergure en 2017 qui représentent la majorité des opérations Private Debt réalisées par Ardian depuis le lancement de l'activité en 2010. Nous pensons également que le marché de la senior debt présente un intérêt stratégique essentiel, dans la mesure où les solutions sont en concurrence avec les financements bancaires sur une gamme plus large de produits.

## Interview croisée

# Diversifications des solutions proposées par les fonds

L'équipe Private Debt conclut un nombre croissant de transactions dans de nombreux pays et s'engage toujours plus loin sur le marché de la dette senior. **Mark Brenke** et **Olivier Berment**, Co-Responsables d'Ardian Private Debt, évoquent la dynamique qui façonne les perspectives en Europe avec **Chris Skinner**, Partner au sein de l'équipe Debt Advisory de Deloitte.



**Chris Skinner**

Partner au sein de l'équipe Debt Advisory de Deloitte

### Comment voyez-vous évoluer l'équilibre entre les fonds de dette institutionnels et les banques ?

**Olivier Berment :** Cet équilibre a progressivement évolué en faveur des fonds de dette au cours de la dernière décennie, depuis que nous avons lancé notre premier fonds mezzanine. À partir de 2010, lorsque les banques ont commencé à se retirer, nous avons investi le marché des opérations unitranches (qui sont aujourd'hui courantes pour les fonds de dette privée); plus récemment, le marché des fonds s'est étendu aux opérations « stretch-senior » et senior institutionnelles. Nous couvrons progressivement une plus grande partie de la structure de capitalisation et nous investissons peu à peu les secteurs du marché à faible risque et à faible rendement traditionnellement dominés par les banques.

**Chris Skinner :** Une occasion très intéressante se présente pour les fonds de dette privée à travers l'Europe : la possibilité d'affronter avec succès la concurrence des prêteurs bancaires locaux. La clé sera de veiller à ce que les prix soient compétitifs, ou tout au moins suffisamment compétitifs pour donner aux directeurs financiers matière à réflexion. Il subsiste selon nous une pénurie de solutions de dette privée au niveau Libor + 4,5-5,5 %, mais c'est à ce niveau qu'il y aura un point d'inflexion susceptible d'offrir de nouvelles possibilités. D'ici deux à trois ans, nous pensons que ce marché aura considérablement changé.



**Chris Skinner, Olivier Berment et Mark Brenke**

Si des acteurs de premier plan comme Ardian parviennent à s'imposer, nous pensons que la dette privée accélérera rapidement son expansion et qu'elle passera du statut d'outil de financement principalement axé sur le capital-investissement à celui de solution de financement généralisée au sein des entreprises privées. À ce stade, plus personne ne parlera de solutions gérées par des fonds ou par des banques. La source du financement cessera d'être sa caractéristique fondamentale.

### Quelle marge de manœuvre existe-t-il pour élargir géographiquement le marché européen ?

**Mark Brenke :** Nous concevons aujourd'hui la dette privée de manière paneuropéenne. Cela se reflète dans notre flux de transactions. Nous avons réalisé des transactions en Allemagne, aux Pays-Bas, en Belgique, en France et au Royaume-Uni en 2017. Nous avons constitué notre équipe Private Debt au fil des ans et avons constaté que la dette privée était désormais beaucoup plus largement acceptée à travers l'Europe, alors qu'auparavant elle se limitait davantage aux marchés plus établis comme le Royaume-Uni et la France. Nous pensons que cette tendance va s'accélérer et que le marché européen sera de plus en plus dominé par le financement institutionnel, notamment en ce qui concerne les entreprises privées moins liquides du segment mid-market.

**O.B. :** C'est essentiellement le marché des LBO qui ouvre la porte à la dette privée et la fait accepter ; cela explique pourquoi la France et le Royaume-Uni ont dominé historiquement le marché européen de la dette. L'Allemagne est aujourd'hui un bon marché pour la dette privée en raison de la hausse considérable du volume d'opérations de capital-investissement, et parce que nous sommes devenus beaucoup plus compétitifs par rapport aux banques.

**« Nous couvrons progressivement une plus grande partie de la structure de capitalisation et nous investissons peu à peu les secteurs du marché à faible risque et à faible rendement, traditionnellement dominés par les banques. »**

### Olivier Berment

**C.S. :** Le marché européen est déjà beaucoup plus vaste qu'on ne l'imagine. En France par exemple, plus de 300 transactions de dette privée ont déjà été réalisées, contre 460 au Royaume-Uni\*. Cela étant, le marché français peut être difficile à pénétrer pour certains acteurs étrangers.



**Mark Brenke**

Co-Responsable d'Ardian  
Private Debt



**Olivier Berment**

Co-Responsable d'Ardian  
Private Debt

Cela explique pourquoi l'ADN d'Ardian est un facteur aussi positif dans la construction d'une plateforme paneuropéenne de la dette privée et pourquoi Deloitte se développe aussi rapidement sur ce marché. Ardian et nous pensons que la représentation au sein des marchés locaux sera un facteur déterminant à moyen terme.

#### Comment pensez-vous que le marché des fonds va évoluer ?

**C.S. :** Il s'est déjà totalement transformé au cours des cinq dernières années. On compte aujourd'hui plus de 50 fonds de dette privée en activité à travers l'Europe, alors que de nouveaux venus émergent en permanence. Nous prévoyons une phase de consolidation au cours des 12 à 24 prochains mois, avec sept ou huit gestionnaires capables d'émettre des tickets de plus de 250 millions d'euros, et un nombre beaucoup plus important de gestionnaires capables d'émettre des tickets de plus de 100 millions d'euros. La clé sera de posséder une marque et des collaborateurs en qui les clients ont confiance. Si le changement se poursuit à ce rythme, des transactions de plusieurs milliards d'euros finiront vraisemblablement par être placées sur le marché privé.

**O.B. :** Nous sommes convaincus que la marque prend de plus en plus d'importance. Nous insistons auprès des investisseurs et des gérants de fonds de capital investissement sur le fait que l'environnement a été très favorable ces dernières années, ce qui a évidemment

contribué à attirer un grand nombre de nouveaux gestionnaires. Mais un ralentissement pourrait intervenir prochainement ; dans ce cas, ils savent qu'ils pourront toujours compter sur Ardian. Nous avons déjà connu un ralentissement en 2008-2009 et sommes confiants quant à la capacité de résistance de notre portefeuille. Si vous engagez de l'argent dans un fonds, c'est pour 10, voire 12 ans. Vous devez vous assurer que le gestionnaire a les reins suffisamment solides pour résister à une crise.

**M.B. :** Les investisseurs qui ont davantage d'expérience dans le domaine de la dette privée ne se limitent plus au simple financement unitranche. L'accès à un bassin d'investisseurs de plus en plus sophistiqués, permettant de couvrir une plus grande partie de la structure de capitalisation, permettra au marché des fonds de se développer et d'offrir un éventail plus large de solutions de dette privée.

**« Une occasion très intéressante se présente pour les fonds de dette privée à travers l'Europe : la possibilité d'affronter avec succès la concurrence des prêteurs bancaires locaux. »**

[Chris Skinner](#)

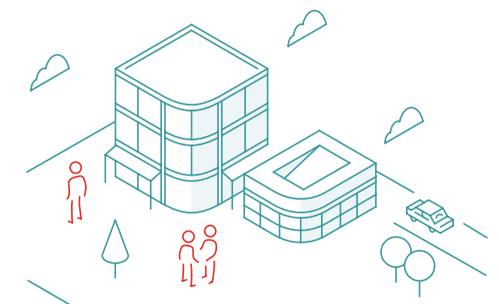
**« En 2017, nous avons réalisé des transactions en Allemagne, aux Pays-Bas, en Belgique, en France et au Royaume-Uni. »**

[Mark Brenke](#)

#### Les investisseurs sont-ils prêts à accepter des rendements moins élevés pour moins de risque ?

**M.B. :** Il existe déjà un groupe d'investisseurs intéressés par une stratégie « stretch-senior » assortie d'un moindre risque, mais aussi de rendements moins élevés. Les investisseurs continuent de se focaliser sur le rendement, mais certains ont l'habitude d'investir dans la dette privée, aux États-Unis comme en Europe, et sont conscients du fait que pour un profil de risque senior, un rendement de 200 points de base de moins est raisonnable compte tenu du risque encouru. Les investisseurs sur le marché de la dette privée prennent manifestement cette direction, mais il faudra du temps.

**O.B. :** Si vous aviez proposé un rendement net de 5 ou 6 % il y a cinq ans, les investisseurs ne vous auraient pas pris au sérieux. Maintenant que le marché évolue, certains investisseurs veulent des stratégies différentes et les occasions d'évoquer ces questions sont beaucoup plus nombreuses.



\*Source : Baromètre « Alternative Lender Deal Tracker » de Deloitte Debt Advisory

## FAITS MARQUANTS

### INVESTISSEMENTS

#### Ipackchem

**Date d'investissement :** Février 2017  
**Activité :** Conditionnement en plastique rigide

Ardian a arrangé un financement unitranche lors de l'acquisition d'Ipacchem par Sagard. Ipacchem est l'un des leaders mondiaux de la fabrication de packagings « barrières » (emballages renforcés), destinés essentiellement au transport et au stockage d'arômes, de parfums et de produits agrochimiques. Cette unitranche comprend une ligne dédiée au financement de futures acquisitions.



#### Voogd & Voogd

**Date d'investissement :** Octobre 2017  
**Activité :** Intermédiaire d'assurance

Ardian Private Debt et CVC Credit Partners ont arrangé le financement de l'acquisition par Five Arrows Principal Investments de Voogd & Voogd, un des plus importants intermédiaires du secteur de l'assurance, basé aux Pays-Bas et s'appuyant sur une plateforme technologique de pointe. La transaction comprend également une ligne d'acquisition dédiée au financement de futurs projets de développement.

#### Bellrock

**Date d'investissement :** Juillet 2017  
**Activité :** Gestion de locaux et services immobiliers

Ardian a arrangé un financement unitranche pour refinancer Bellrock, un des leaders de la gestion de services immobiliers au Royaume-Uni. Cette opération permet également de financer l'acquisition de Profile Consultancy Limited et inclut une ligne de financement complémentaire destinée à soutenir de futurs projets de croissance externe.



#### EMVIA Living

**Date d'investissement :** Octobre 2017  
**Activité :** Maisons de retraite médicalisées

Ardian Private Debt a étendu ses activités de direct lending en Allemagne en concluant un accord de financement unitranche dans le cadre de l'acquisition d'EMVIA Living par Chequers Capital. L'entreprise, basée à Hambourg et à Berlin, exploite environ 5 500 lits répartis dans 46 maisons de retraite. Le financement inclut également une ligne d'acquisition dédiée au financement des projets de développement d'EMVIA Living.

## PORTEFEUILLE

| SOCIÉTÉ   | DATE INVEST. | ACTIVITÉ  | PAYS                | CA 2017 ESTIMÉ (M€) |
|---|--------------|---|---------------------|---------------------|
|  EMVIA Living  | Oct. 2017    | Gestionnaire de maisons de retraite                           | Allemagne           | 190                 |
|  Voogd & Voogd | Oct. 2017    | Plateforme technologique pour courtiers en assurance          | Pays-Bas            | 49                  |
|  Bellrock      | Juil. 2017   | Services immobiliers  | Royaume-Uni         | 90                  |
|  Alpega        | Juil. 2017   | Logiciel de gestion du fret à la demande                      | Belgique            | 41                  |
|  IPACKCHEM     | Fév. 2017    | Fabricant de bidons en plastique rigide haute performance     | France              | 75                  |
|  JLA           | Oct. 2015    | Location d'équipements commerciaux                            | Royaume-Uni         | 147                 |
|  GENE          | Juil. 2015   | Sous-traitance pharmaceutique                                 | France              | 185                 |
|  6°            | Juil. 2015   | Services informatiques  | Royaume-Uni         | 114                 |
|  CIVIC         | Juin 2014    | Laboratoire pharmaceutique vétérinaire                        | France              | 1 145               |
|  EAT           | Avr. 2014    | Restauration à emporter                                       | Royaume-Uni         | 116                 |
|  DESSERTS      | Nov. 2013    | Fabricant de pâtisseries industrielles                        | France              | 217                 |
|  THERMATEX     | Juil. 2013   | Fabricant de systèmes d'étanchéité                            | France              | 167                 |
|  KERNEL        | Juil. 2012   | Producteur de fibres polyamide-imide (PAI) résistantes au feu | France              | 24                  |
|  maxeda        | Mars 2010    | Chaîne de magasins spécialisés dans le bricolage              | Pays-Bas / Belgique | 1 399               |

## REAL ESTATE

Une gestion active créatrice  
de valeur à long terme



**+ 700 M€**  
TAILLE DU PREMIER  
FONDS REAL ESTATE  
EUROPÉEN

**PAYS  
CIBLÉS**  
FRANCE,  
ALLEMAGNE, ITALIE

**SEGMENTS  
CIBLÉS**  
CORE-PLUS/  
VALUE-ADDED

Ardian Real Estate a finalisé la levée de son premier fonds européen à plus de 700 millions d'euros début 2018, qui a reçu un soutien solide de la part de grandes institutions, notamment sur le continent, et a déployé à fin 2017 près de 40 % de cette somme dans de grandes villes françaises, allemandes et italiennes. Le fonds vise une répartition globale d'environ 40 % des actifs en France et en Allemagne et de 20 % en Italie.

Les trois équipes basées à Paris, Francfort et Milan, dirigées respectivement par Stéphanie Bensimon, Bernd Haggemüller et Rodolfo Petrosino, ont initié une stratégie axée sur le segment Core-Plus/Value Added qui identifie les ensembles de bureaux bien situés dans des villes clés sur lesquels la formule « Re-Work » d'Ardian permet d'accroître la valeur de manière significative par le biais d'un réaménagement ciblé et d'une gestion active.

L'équipe Real Estate a défini pour ses activités un cadre ESG exhaustif intégrant les normes ESG les plus rigoureuses. Ce cadre guide le réaménagement de chacun des biens et permet d'en suivre étroitement les performances.

## Interview croisée

# Créer des espaces de travail adaptés aux besoins futurs

Entretenir une collaboration étroite avec les locataires pour créer les environnements novateurs et durables dont leurs salariés ont besoin est essentiel à la stratégie de création de valeur d'Ardian Real Estate. **Rodolfo Petrosino**, Managing Director Ardian Real Estate Italie, évoque en compagnie de **Marco Sala**, Partner, PwC Italie, le grand projet de réaménagement de l'immeuble de PwC à Rome mené par l'équipe.



**Rodolfo Petrosino**  
Managing Director, Ardian Real Estate Italie

## Pourquoi a-t-il été nécessaire d'apporter des modifications aussi radicales à votre immeuble romain ?

**Marco Sala :** La façon dont nos collaborateurs travaillent évolue. Par exemple, nous n'avons plus besoin de salles de traitement des données pour nos activités de due diligence ; aujourd'hui, tout se fait en ligne. Ce qu'il nous faut, c'est un environnement complètement différent qui facilitera la mise en place de nouveaux modes de travail et de collaboration pour nos salariés. Toutefois, le réaménagement des bureaux ne répondait pas uniquement à ce besoin d'adaptation. Nous avons environ 5 000 collaborateurs en Italie, travaillant dans différents secteurs d'activité avec des besoins complètement différents, et tous veulent un environnement plus productif et plus agréable. Nous savons que si nous ne répondons pas à cette demande, ils partiront. Ce n'est pas simplement un bureau, c'est un lieu dans lequel ils passeront vraisemblablement plus de temps qu'à la maison. Par conséquent, s'ils ne sont pas satisfaits, le coût indirect, pour PwC, lié au remplacement des talents perdus sera beaucoup plus élevé que le coût direct du loyer.

**Rodolfo Petrosino :** Nous savions dès l'achat de cet immeuble qu'il nous fallait agir rapidement, car PwC n'était pas satisfait de l'espace depuis un certain temps et examinait d'autres options. Nous étions sous pression, mais les projets où nous pouvons travailler en étroite collaboration avec nos locataires pour améliorer le bien immobilier et garantir une relation à long terme sont exactement ce que nous recherchons dans le cadre de ce fonds.



**Bertrand Julien-Laferrrière**  
Responsable d'Ardian Real Estate

« Les projets où nous pouvons travailler en étroite collaboration avec nos locataires pour améliorer le bien immobilier et garantir une relation à long terme sont exactement ce que nous recherchons dans le cadre de ce fonds. »

**Rodolfo Petrosino**

Malgré la difficulté du projet, Matteo Minardi, Directeur Ardian Real Estate, ainsi que toute l'équipe italienne ont consacré beaucoup de temps et d'énergie à l'élaboration d'une proposition convaincante, en raison de l'importance de cette relation et de notre volonté de réussir.

## Quelles étaient vos priorités en termes de réaménagement de l'espace ?

**M.S. :** Le seul objectif que m'a fixé le Directeur Général de PwC Italie était de garantir la satisfaction de nos collaborateurs et un retour sur investissement positif pour l'entreprise.

**R.P. :** Compte tenu de cette demande, nous avons compris l'importance qu'il y avait à choisir une équipe capable de remplir ces objectifs,

« Notre approche Re-Work pour moderniser les espaces de bureaux est connue sur le marché car elle donne aux locataires la possibilité de concevoir leur environnement de travail pour le futur. »

**Bertrand Julien-Laferrrière**

tant en termes de propositions que de gestion du projet. La société d'architectes Progetto CMR que nous avons retenue est célèbre en Italie pour ses capacités à identifier clairement les besoins d'un client comme PwC, afin d'élaborer une solution optimale qui transformera l'environnement de travail. Nous avons écouté avec attention les exigences de PwC et, trois mois plus tard, nous avons été en mesure de présenter une proposition qui répondait à leurs attentes. À partir de là, la relation est devenue de plus en plus positive et collaborative, et nous avons pu travailler ensemble efficacement sur le plan définitif. **M.S. :** Outre la protection de nos activités, la plus grande priorité pour nous était de créer un environnement qui réponde aux besoins des collaborateurs de PwC aujourd'hui et durant les 10 années à venir. L'âge moyen de notre personnel est de 32 ans et il n'est pas surprenant que les jeunes salariés aient un état d'esprit totalement différent de celui des personnes plus âgées au sein de notre entreprise. Compte tenu de ces points de vue très divers, il était clair que les décisions concernant ce réaménagement ne pouvaient pas venir d'en haut : nous devions placer nos collaborateurs au centre du projet.

## Et qu'ont-ils demandé ?

**M.S. :** Nous avons mené un grand nombre d'enquêtes auprès du personnel ces deux dernières années et le taux de réponse a toujours été extrêmement élevé, ce qui montre que nos collaborateurs aiment partager leurs opinions. Il en a été de même avec cette enquête, et les résultats ont fait ressortir une demande



**Marco Sala**

Partner, PwC Italie

spécifique en faveur d'espaces adaptés au « travail par activité », autrement dit, d'espaces dans lesquels les personnes ne sont pas séparées selon le service dans lequel elles travaillent, mais en fonction de leur type de travail. Nous aurons des espaces dédiés au travail en collaboration et d'autres qui seront complètement silencieux ; de petits espaces pour les appels téléphoniques et d'autres pour collaborer à distance à l'aide des technologies actuelles. Maintenant qu'une grande partie de notre travail se fait en ligne, nous devons permettre à nos collaborateurs de travailler efficacement ensemble pour qu'il y ait toujours un partage de compétences et qu'ils puissent apprendre des plus expérimentés. Si nous ne le faisons pas, les résultats ne seront pas aussi bons que par le passé.

**Comment vous êtes-vous assurés que les exigences de PwC étaient compatibles avec vos problématiques de propriétaires ?**

**R.P. :** C'était un défi de taille car il ne s'agissait pas de remettre en état un immeuble vacant. Dans la mesure où PwC occupait déjà les lieux, nous avons dû établir un calendrier de gestion de projet détaillé pour permettre à l'entreprise de continuer à fonctionner normalement pendant 14 mois, tout en rénovant un étage à la fois. Il s'agit d'un projet clés en main ; après son achèvement, PwC n'aura qu'à remettre ses meubles et l'espace sera prêt à être utilisé immédiatement. Nous avons cependant rencontré des difficultés car le bâtiment était classé et nous ne pouvions en modifier la structure de manière significative.

Nous devons non seulement répondre aux exigences de PwC en tant que locataire à long terme, mais également à celles des autorités romaines et de notre business plan. De plus, nos propres exigences internes devaient également être satisfaites, avec une attention particulière portée à la conformité de l'immeuble aux normes ESG. Nous avons proposé un projet qui sera certifié Gold Leed et qui augmentera la capacité du bâtiment, amplifiant son efficacité énergétique tout en créant davantage de lumière naturelle. Il s'agit là d'une belle démonstration de la nouvelle politique ESG d'Ardian Real Estate, élaborée avec le soutien de l'équipe de PwC au Luxembourg.

**Quelles sont vos ambitions pour ce projet ?**

**R.P. :** Nous souhaitons que ce projet de réaménagement renforce notre relation à long terme avec PwC. Il doit à la fois apporter la transformation souhaitée par PwC et mettre en évidence notre approche en matière de gestion d'actifs et de création de valeur. Notre objectif est de réaliser un projet d'aménagement exceptionnel qui fera encore référence dans 10 ans tout en séduisant de futurs investisseurs.

**M.S. :** Je souhaite que ce projet rende nos collaborateurs plus heureux au travail et reflète mieux la marque PwC. Jusqu'à présent, nous n'avons jamais été en mesure d'installer notre logo sur le toit du bâtiment. Cela sera désormais possible. J'espère que d'ici quelques mois, je pourrai demander à mon chauffeur de taxi de me conduire à l'immeuble PwC et qu'il saura exactement de quel bâtiment il s'agit.

**Focus**

## LES COLLABORATEURS ACTEURS DE LA TRANSFORMATION DE PwC FRANCE



**Geoffroy Schmitt**

Responsable Transformation, Changement et Innovation chez PwC France

**Geoffroy Schmitt, responsable Transformation, Changement et Innovation chez PwC France, explique comment l'entreprise a procédé pour transformer l'environnement de travail de son bureau parisien.**

La digitalisation a suscité d'importants changements les méthodes de travail de nos collaborateurs et nous avons besoin de locaux qui leur permettent de tirer pleinement profit de cette transformation. Recourir davantage à la technologie ne peut se limiter à l'évocation d'un objectif théorique. Si la technologie doit figurer au cœur de nos activités quotidiennes, cela doit s'illustrer par des espaces de travail permettant de nouveaux modes d'activité.

Nous avons plusieurs priorités dans ce projet. Nous souhaitons un environnement adapté à des modes de travail plus numériques et qui nous offrirait un espace d'accueil de meilleure qualité pour nos clients. Et nous voulions placer nos collaborateurs au cœur du projet afin qu'ils y adhèrent pleinement. Nos talents attendent un environnement de travail de qualité optimale, aménagé en fonction de leurs besoins. Par conséquent, si nous voulons attirer et conserver les meilleurs, nous devons leur offrir les espaces de bureau qu'ils méritent.

Mené par notre Directeur Général, le projet de réaménagement a impliqué l'ensemble du personnel, chacun ayant ainsi l'occasion d'apporter sa contribution et connaissant exactement la direction que nous prenions. Nous souhaitons également recruter le plus grand nombre possible d'ambassadeurs pour encourager la minorité de sceptiques à soutenir le projet.

Nous savions qu'en donnant à nos salariés les bons outils, ils s'adapteraient plus facilement aux nouveaux concepts. Les gens sont plus enclins à adopter la numérisation et le concept du « zéro papier », par exemple, si vous leur donnez les moyens d'y parvenir.

Nous avons signé un bail dont la durée résiduelle est de quatre ans, et sommes en pourparlers avec Icade pour d'autres travaux d'aménagement. Ce point, conjugué au fait que le bail était une bonne opportunité sur le plan financier, a fait de l'ensemble du projet une situation gagnant-gagnant.

**Les nouveaux espaces de bureaux chez PwC France**



## FAITS MARQUANTS

### INVESTISSEMENTS



#### Europa

Pays : France

Date d'investissement : Juin 2017

Ardian s'est associée à LaSalle Investment Management pour racheter l'immeuble emblématique Europa auprès du groupe industriel français Lagardère qui l'occupait depuis sa construction en 1993. Europa est un immeuble très connu, arborant une façade en verre de 180 m et situé sur une artère principale de Levallois, au pied de la station de métro Pont-de-Levallois. Dans le cadre du contrat d'achat, Lagardère continuera à occuper le bâtiment de 26 500 m<sup>2</sup> jusqu'en décembre 2018.

Conformément à la stratégie de création de valeur d'Ardian, l'immeuble de huit étages fera ensuite l'objet d'une restructuration complète afin d'offrir des espaces différents répondant aux attentes des locataires d'aujourd'hui. Il s'agira notamment d'agrandir légèrement le bâtiment afin de prévoir un plus grand nombre d'espaces ouverts pouvant accueillir des groupes importants, ainsi qu'un plus grand nombre de salles de réunion et de configurations permettant un travail flexible. La capacité d'accueil de l'immeuble passera également d'environ 1 300 personnes à près de 2 000.

Ce grand projet de restructuration à forte valeur ajoutée devrait durer deux ans, le bâtiment rénové étant prêt à être revendu fin 2020.



#### Heinemann Bogen

Pays : Allemagne

Date d'investissement : Décembre 2017

Ardian Real Estate a réalisé l'acquisition du centre d'affaires Heinemann Bogen, situé dans le quartier Neuperlach de Munich, un quartier qui fait l'objet d'importants projets d'aménagement résidentiel et commercial visant à répondre à la demande croissante. Construit en 1990 et réaménagé en 2013, l'ensemble compte environ 16 000 m<sup>2</sup> de surfaces locatives réparties en espaces de bureaux et 228 places de stationnement.



#### Six immeubles de bureaux

Pays : Italie

Date d'investissement : Février 2017

Il s'agit d'un portefeuille de six immeubles de bureaux « core-plus » d'une superficie locative brute de 91 000 m<sup>2</sup>. Le portefeuille comprend trois immeubles à Milan, deux à Rome, dont celui du 80 Via Colombo, en cours de réaménagement pour le locataire existant (PwC), et un petit immeuble à Bari.

Publié par la Direction de la  
Communication d'Ardian, mai 2018.  
20, place Vendôme  
75001 Paris – France

**TEXTE :**

The Investors Media Company Ltd.

**DESIGN & PRODUCTION :**

agence **aristophane**

Imprimé sur papier certifié PEFC  
issu de forêts générées durablement.

**PHOTOS :**

P. 2, 5, 7, 19, 30, 32, 34, 35, 40, 45,  
46, 82 © **Thomas Laisné**

PP. 12, 101 © **Cloe**

P. 12 © **Kallista**

P. 13, 15, 33, 38, 42, 54, 58, 66, 74,  
80, 86, 94 © **Franck Juery**

P. 20, 41, 56, 76, 77, 97

© **www.pix-side.fr** – © **Vincent Vivien**

P. 23 © **The Brilliant Club**

P. 23 © **Think Forward**

P. 24, 27 © **Guillaume Mirand**

P. 48, 49, 50, 51, 60, 61, 62, 63, 68,  
69, 71 © **L'Œil du Diaph**

P. 52 © **Grand Frais**

P. 52 © **Trescal**

P. 57 © **Revere Plastics**

P. 64 © **Competence Call Center**

P. 64 © **Frostkrone**

P. 64 © **Babeau-Seguin**

P. 72 © **Sarbacane Software**

P. 72 © **Clip Industrie**

P. 78 © **Alvest**

P. 78 © **Allegro**

P. 78 © **Aena**

P. 84 © **LBC Tank Terminals**

PP. 88, 89, 90 © **Graham Flack**

P. 92 © **Voogd & Voogd**

P. 92 © **EMVIA Living**

P. 96, 98 © **Sergio Oliverio**

P. 99 © **PwC France**

P. 100 © **Vernica Partners SRL**

Ce document contient des informations relatives aux performances de fonds qui ne sont plus ouverts à de nouveaux investisseurs. Les performances passées ne préjugent en rien des performances futures. Les valorisations peuvent évoluer dans le temps à la hausse comme à la baisse. Les investissements dans des fonds de private equity ne sont pas liquides et il n'est pas garanti qu'ils puissent être vendus à la valorisation indiquée.

Ce document ne constitue pas un conseil en placement, une offre de vente, une sollicitation d'offre d'achat, et ne peut servir de base à un contrat pour l'achat ou la vente de tout investissement.

Ce document ne peut en aucun cas remplacer le règlement ou toute autre documentation juridique des fonds mentionnés dans ce document.

La souscription à un fonds de private equity est réservée aux seuls investisseurs qui remplissent les conditions requises conformément à la version finale de la documentation juridique des fonds mentionnés dans ce document. Avant d'investir dans un fonds de private equity, il est recommandé à tout investisseur d'avoir conduit ses propres diligences, recherches et consultations auprès de ses avocats, fiscalistes et tout autre conseil, dans la mesure où ces derniers pourraient estimer nécessaire d'évaluer les avantages et risques impliqués par la réalisation d'un tel investissement, et de se constituer leur propre opinion quant au caractère approprié et aux conséquences d'un tel investissement. Le terme Ardian mentionné dans le présent document fait référence, selon la situation, à une ou plusieurs entités qui constituent le groupe Ardian. Les données financières concernant les sociétés en portefeuille ont été transmises par les sociétés.

Dans tout le document, les chiffres sont au 31 décembre 2017, sauf mention contraire, et le taux de change qui s'applique est de 1 € = 1,20 US\$ = 0,88£

# BUREAUX

**EUROPE****PARIS**

20, place Vendôme  
75001 Paris  
FRANCE  
Tél. : +33 1 41 71 92 00

**LONDRES**

1 Grafton Street  
London W1S 4FE  
ROYAUME-UNI  
Tél. : +44 207 154 4300

**FRANCFORT**

An der Welle 4  
60322 Frankfurt  
ALLEMAGNE  
Tél. : +49 69 50 50 41 500

**MILAN**

Piazza San Fedele 2  
20121 Milan  
ITALIE  
Tél. : +39 02 5844 2401

**MADRID**

Paseo de la Castellana 31  
Planta 5<sup>B</sup>  
28046, Madrid  
ESPAGNE  
Tél. : +34 913 108 400

**ZÜRICH**

Bahnhofstrasse 20  
8001 Zürich  
SUISSE  
Tél. : +41 44 213 27 27

**JERSEY**

Northern Suite, Channel House  
Green Street, St. Helier  
Jersey JE2 4UH  
Tél. : +44 15 3460 3110

**LUXEMBOURG**

24, avenue Émile-Reuter  
L-2420 Luxembourg  
LUXEMBOURG  
Tél. : +352 27 44 481

**AMÉRIQUE DU NORD****NEW YORK**

1370 Avenue of the Americas  
New York, NY 10019  
ÉTATS-UNIS  
Tél. : +1 212 641 8604

**SAN FRANCISCO**

Suite 1400  
14th floor, Steuart Tower  
One Market Plaza  
San Francisco, California  
CA 94105  
ÉTATS-UNIS  
Tél. : +1 415 510 8900

**ASIE****PÉKIN**

Unit 20-22, Level 47  
China World Tower A  
No. 1 Jian Guo Men Wai Avenue  
Beijing 100004  
CHINE  
Tél. : +8610 6580 9000

**TOKYO**

Level 1, Yusen Building,  
2-3-2 Marunouchi, Chiyoda-ku,  
Tokyo 100-0005,  
JAPON  
Tél. : +81 3 5533 8570

**SINGAPOUR**

1 Temasek Avenue  
Unit 20-02A Millenia Tower  
039192 Singapour  
SINGAPOUR  
Tél. : +65 6513 3410

# DÉCLARATION RELATIVE À L'APPÉTENCE AU RISQUE

La mission du Groupe Ardian consiste à « investir en veillant à générer, de manière durable et responsable, de la valeur, des rendements exceptionnels et des résultats partagés avec nos investisseurs, nos partenaires, nos sociétés en portefeuille et leurs salariés, ainsi qu'avec nos propres collaborateurs ». Nous prônons une approche prudente et de long terme, privilégiant la croissance industrielle et l'excellence stratégique ou opérationnelle à l'effet de levier et à l'ingénierie financière.

Dans l'ensemble, notre appétit pour le risque est modéré. Nous exerçons notre activité sur des marchés en constante mutation et extrêmement concurrentiels, mais sans jamais sacrifier la prudence et la raison, comme le veulent notre mission et nos valeurs. Nos investisseurs externes sont dans leur grande majorité des institutionnels et des professionnels qualifiés ; notre exposition aux risques juridiques et réglementaires est de ce fait limitée.

Au niveau des fonds, nous évitons les stratégies d'investissement fondées sur un effet de levier important ou des instruments financiers complexes. Nous limitons essentiellement notre utilisation des produits dérivés à la couverture du risque de change et au risque de taux associé au caractère de long terme des flux de trésorerie de certains de nos fonds. Nos fonds sont régis par des directives strictes qui fixent, entre autres, de nombreuses limites de diversification déterminées conjointement avec nos investisseurs. Nous acceptons cependant les risques inhérents à notre capacité à identifier et conclure rapidement les transactions, car c'est l'un de nos avantages concurrentiels. À mesure que nous élargissons notre gamme de classe d'actifs et recherchons de nouvelles opportunités d'investissement, nous avons la ferme intention de conserver la rigueur qui a mené à notre succès. Dans la mesure du possible, nous encadrerons notre approche pour nous assurer que nous comprenons les principales tendances de risques, comme par exemple l'importance grandissante des technologies digitales.

À l'échelle du Groupe, nous acceptons une exposition non négligeable aux risques macroéconomiques liée au fait que la majorité de nos produits sont répartis entre plusieurs régions et secteurs d'activité. Toutefois, nous sommes

convaincus que la gestion de ces risques interconnectés est notre compétence de base. Nous générons des profits stables grâce à la diversification offerte par nos différents types de fonds et leurs investissements sous-jacents ciblés et à notre capacité à gérer nos actifs de manière agile à travers des cycles économiques et financiers imprévisibles.

Nous visons constamment à maintenir des soldes de trésorerie et des réserves importants afin de pouvoir faire face aux demandes prévisibles ou inattendues et/ou aux exigences réglementaires en matière de fonds propres relatives à certaines juridictions.

Nous avons une appétence particulièrement faible pour les risques susceptibles de mettre notre réputation en péril et nous les soumettons donc à une surveillance stricte. Nous évaluons en permanence notre gouvernance, nos processus et procédures internes, la conduite de nos dirigeants et de nos collaborateurs, ainsi que notre sensibilisation à l'exposition inévitable au risque lié aux actions et activités de tiers, dont nos administrateurs de fonds.

Nous acceptons les risques opérationnels associés aux systèmes informatiques, aux données personnelles et à la cyber sécurité, et à la continuité d'action, mais nous cherchons à les réduire grâce à un recours efficace à l'assurance. Nous avons à cœur d'établir et de maintenir une culture de la conformité et du risque de premier plan, convaincus que nous pourrions ainsi considérablement limiter notre exposition globale aux risques. Nos collaborateurs et les prestataires avec lesquels nous travaillons sont indispensables à la bonne conduite de notre activité et nous recherchons sans cesse un équilibre entre équité, motivation et vigilance.

Ardian connaît une croissance rapide que l'on mesure à l'aune des actifs sous gestion, de ses clients et effectifs et de sa couverture géographique. Mais au fil de cette expansion, certains des risques auxquels nous sommes confrontés se sont accentués. Nous estimons avoir mis en place l'équipe de management et les systèmes adéquats pour bien gérer ces risques et ainsi atteindre la phase suivante de nos objectifs stratégiques.

ARDIAN