

Une nouvelle approche de la création de valeur





**HOMMAGE À
CLAUDE BÉBÉAR, VISIONNAIRE
ET FONDATEUR**

En 1996, Claude Bébéar, alors à la tête d'AXA, prit une décision qui allait marquer durablement l'histoire de l'investissement privé en Europe. En confiant à Dominique Senequier la mission de créer une activité de capital-investissement au sein du groupe, il fit bien plus qu'un choix stratégique : il posa un acte de confiance. Sa promesse – investir un franc pour chaque deux francs levés auprès d'investisseurs externes – était à la fois un engagement financier et un signal puissant adressé au marché : AXA croyait en ce projet et en ceux qui le portaient.

Ce geste fondateur a donné naissance à AXA Private Equity, devenu Ardian en 2013. Il a insufflé à notre maison un ADN que nous portons encore aujourd'hui : l'audace d'entreprendre, l'exigence de convaincre, la volonté de bâtir des relations durables avec nos investisseurs et la quête constante de l'excellence dans nos performances.

Claude Bébéar savait que les grandes réussites se construisent dans la durée. C'est cette conviction qui nous anime chaque jour – investir de manière responsable, créer de la valeur pérenne et contribuer positivement à la société.

Nous lui rendons hommage avec une profonde gratitude. Sans sa vision et sa confiance, Ardian n'existerait pas. Son héritage vit à travers chacune de nos actions, chacun de nos engagements, et dans l'esprit entrepreneurial qui continue de guider notre mission à travers le monde. ●

À Claude Bébéar, avec respect et reconnaissance.

Ardian est une société mondiale et diversifiée, qui opère sur les marchés privés à travers un réseau de 22 bureaux. Ardian gère ou conseille 200 milliards de dollars d'actifs pour le compte de plus de 1 920 clients. Nos expertises en Private Equity, Real Assets et Credit nous permettent d'offrir un large choix d'opportunités d'investissement. Elles sont complétées par des solutions d'investissement sur mesure : Ardian Customized Solutions et Private Wealth Solutions.

Les salariés d'Ardian représentent une part majoritaire de l'actionnariat, et nous accordons une grande importance au développement de nos équipes et à la diffusion d'un esprit d'entreprise fondé sur l'intelligence collective. Nos plus de 1 100 collaborateurs, répartis en Europe, aux Amériques, au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique, sont profondément attachés aux principes de l'investissement responsable et sont déterminés à faire de la finance une source de création de valeur positive pour la société. Notre ambition est de fournir d'excellentes performances d'investissement dans le respect de normes éthiques élevées et de la responsabilité sociale.

Dans un monde en constante évolution, Ardian s'est toujours distingué par sa capacité à anticiper, à s'adapter et à transformer les défis en opportunités.

Maîtriser le changement pour créer une valeur durable

À PROPOS DE CE RAPPORT

Le Rapport Intégré 2025 d’Ardian présente la manière dont nous créons de la valeur pour l’ensemble de nos parties prenantes : investisseurs, sociétés en portefeuille, partenaires, collaborateurs et la société dans son ensemble. En adoptant le cadre international reconnu pour les rapports intégrés, nous souhaitons démontrer la façon dont la stratégie, la gouvernance, la culture et le fonctionnement d’Ardian s’articulent pour générer les bénéfices financiers attendus par nos investisseurs et notre écosystème, avec un impact social et environnemental conforme à nos engagements et à nos valeurs.

GOUVERNANCE

- 04 Entretien croisé entre Dominique Senequier, CEO et Fondatrice d’Ardian, et Mark Benedetti, Co-CEO d’Ardian
- 08 Message de Patrick Thomas, Président du Comité de Surveillance
- 09 Instances de gouvernance
- 10 Faits marquants 2025
- 12 Modèle d’affaires
- 14 Chiffres clés

MAÎTRISER LE CHANGEMENT...

- 17 « Le retour de l’Europe »
par Mathias Burghardt, Directeur Général
- 19 « L’arrivée massive de liquidités transforme les dynamiques d’investissement »
par Vladimir Colas, Directeur Général
- 21 « Nous disposons de l’offre adaptée pour nous distinguer auprès des clients privés »
par Jan Philipp Schmitz, Directeur Général
- 23 « Dans un marché en consolidation, l’échelle fait la différence »
par Nicolò Saidelli, Conseiller auprès de Dominique Senequier pour la stratégie et les acquisitions

...POUR CRÉER UNE VALEUR DURABLE

- 28 **Secondaires** Récolter juste à temps
- 34 **Infrastructure** Penser en acteur industriel
- 40 **Buyout** La création de valeur débute dès le premier jour
- 46 **Expansion** Un partenaire naturel
- 52 **Real Estate** Diversification : maîtriser l’équilibre
- 56 **Intelligence artificielle** Prendre en main l’IA
- 60 **Sustainability** Un modèle intégré aux résultats mesurables
- 64 **Ressources humaines** Cultiver les compétences pour soutenir la croissance
- 68 **Fondation Ardian** Regard sur la Recherche, nouveau pilier de la Fondation
- 70 **Mécénat** Quand l’excellence artistique rencontre l’inclusion sociale

ACTIVITÉS ET SOLUTIONS D’INVESTISSEMENT

- 74 Ardian Customized Solutions
- 76 Private Wealth Solutions
- 78 Private Equity
- 92 Real Assets
- 100 Credit
- 104 Sélection de notre portefeuille par activité
- 111 Déclaration relative à l’appétence au risque d’Ardian

La croissance soutenue observée cette année à tous les niveaux de l’entreprise a démontré la solidité et la résilience dont font preuve Ardian et ses investisseurs grâce à l’offre diversifiée du Groupe. Dominique Senequier, CEO et Fondatrice d’Ardian, et Mark Benedetti, Co-CEO d’Ardian, apportent leur éclairage sur les tendances qui façonnent les marchés privés et les opportunités qu’elles dessinent pour Ardian.

Entretien croisé entre



Dominique Senequier /
CEO et Fondatrice d’Ardian



Mark Benedetti /
Co-CEO d’Ardian

Analyse du contexte géopolitique
actuel et ses impacts potentiels pour
l’Europe et pour Ardian

Dominique Senequier / En tant qu’investisseurs, nous avons déjà traversé de nombreuses crises – la deuxième guerre du Golfe, la crise financière mondiale, la pandémie de Covid – et, à chaque crise, nous avons constaté une reprise durable en trois à quatre ans. Nous investissons sur le long terme avec une approche très conservatrice, en évitant les prix excessifs et en recourant à l’effet de levier avec prudence. Cette démarche nous permet de surmonter les crises tout en proposant des rendements intéressants à nos clients. Le cours du pétrole est actuellement très élevé, et les crises précédentes nous enseignent qu’il pourrait encore augmenter, mais nous savons également que ce type d’épisode ne dure jamais très longtemps. Notre stratégie n’est pas déterminée par les vicissitudes géopolitiques ; notre rôle consiste à nous assurer que nos clients soient protégés, quoi qu’il arrive.

Comment évaluez-vous
l’équilibre actuel entre
opportunités et risques
sur les marchés privés ?

Mark Benedetti / Naturellement, la situation actuelle au Moyen-Orient amène tous les acteurs à réévaluer leurs positions, et ceux dont l’endettement est excessif pourraient connaître des difficultés. Mais nous sommes des investisseurs prudents, et la maîtrise des risques est pour nous une préoccupation constante. Cette attitude nous a permis de traverser les crises précédentes sans dommage, et il en sera de même cette fois-ci. Au-delà de ces considérations, l’essor de l’IA marque assurément un bouleversement historique qui offre des opportunités inédites, mais qui bouscule également certains modèles économiques. Nous avons la chance, quant à nous, d’être très bien positionnés dans des secteurs qui, quoi qu’il advienne avec l’IA, resteront essentiels pour la population, comme les aéroports de Heathrow et de Venise. Et pour les différentes verticales d’investissement de notre activité Buyout, comme la santé ou la chaîne de valeur alimentaire, l’IA représente un souffle porteur et non un risque.

Les conditions de liquidité observées ces dernières années constituent un autre facteur clé. Elles ont contribué à la forte croissance du marché secondaire, dont nous bénéficions nous aussi. Je pense également que de nombreux investisseurs se retrouvent surpondérés aux États-Unis, où les marchés publics ont enregistré d’excellents résultats. Ils ne vont pas vendre ces actifs, et ils ont raison de ne pas le faire. Mais ils cherchent à investir davantage en Europe – et les marchés publics étant moins attractifs qu’aux États-Unis, ces investisseurs se tournent vers les marchés privés. Cela joue une fois de plus en notre faveur.

Comment expliquer
le succès constant des
levées de fonds d’Ardian
dans un environnement
aussi difficile ?

D. S. / Nos LPs savent que nous accompagnons activement les sociétés de notre portefeuille afin de créer de la valeur. Nous menons avec elles une analyse approfondie de leurs enjeux opérationnels, et nous leur apportons une véritable expertise, capable de transformer leurs performances et leur rentabilité. Les relations étroites que nous entretenons avec les fondateurs et les équipes de direction sont essentielles : chacun comprend parfaitement que notre action s’inscrit sur le long terme et vise une croissance pérenne. Nous avons étoffé nos outils de création de valeur au fil des ans, comme l’attestent notre équipe Data Science et notre expertise en matière de durabilité. La capacité d’Ardian à lever de l’ordre de 20 milliards de dollars chaque année, en dépit d’une conjoncture difficile, témoigne de la confiance de nos clients dans notre aptitude à créer de la valeur et à générer de solides performances tout au long des cycles de marché.



« Nous avons atteint 200 milliards de dollars d’actifs sous gestion, ce qui vient consacrer l’aboutissement de 30 années d’investissements prudents. »

Dominique Senequier, CEO et Fondatrice d’Ardian



« Les investisseurs ne vont pas céder leurs actifs américains, mais ils souhaitent désormais allouer une part plus importante de leurs nouvelles liquidités à l’Europe et cela joue en faveur d’Ardian. »

Mark Benedetti, Co-CEO d’Ardian

Quel crédit accordez-vous aux mises en garde concernant une bulle spéculative ou un phénomène de mal-investissement dans le secteur de l’IA ?

D. S. / Il se peut que le volume considérable d’investissements dirigés vers l’IA et les data centers produise des résultats en deçà des attentes. On s’attend en effet à ce qu’un investissement de 2 000 à 3 000 milliards de dollars sur trois ans génère des revenus compris entre 20 000 et 30 000 milliards, soit l’équivalent du PIB des États-Unis. Il faut remettre ces chiffres en perspective, et la question peut légitimement se poser : ces projections ne reposent-elles que sur des revenus illusoires, comme ce fut le cas pour la bulle internet ? Nous nous interrogeons également sur les entités qui détiennent certains data centers ou des prêts liés. Nous estimons que ces éléments ne sont pas encore consolidés, ce qui n’est pas sans rappeler les subprimes non consolidés détenus par des entités juridiques ad hoc lors de la crise financière mondiale.

Tandis qu’approche le 30^e anniversaire d’Ardian, quelles sont vos plus grandes fiertés de l’année écoulée et des trente dernières années ?

D. S. / Nous avons atteint 200 milliards de dollars d’actifs sous gestion, ce qui vient consacrer l’aboutissement de 30 années d’investissements prudents lors des crises comme des périodes de croissance. Nous avons su opérer une transition fluide de notre gouvernance au profit de Mark Benedetti et de l’équipe de Direction Générale, qui pilotent les opérations de la société depuis septembre 2023. Par leur leadership stable et profondément humain, ils confortent la culture d’entreprise que j’ai toujours encouragée. Malgré la situation géopolitique actuelle, je suis donc très optimiste en ce qui concerne les trente prochaines années.

M. B. / Il y a deux ans, nous nous demandions comment atteindre ces 200 milliards de dollars d’actifs, envisageant peut-être de procéder à des acquisitions. Mais nous y sommes parvenus sans croissance externe, uniquement en développant des produits adjacents. Aujourd’hui, notre entreprise reste le fruit d’une construction entièrement organique, bâtie brique après brique. C’est un facteur différenciant sur les marchés actuels. Cela ne signifie pas que nous ne ferons jamais d’acquisitions, mais comme le soulignait Dominique, notre culture est primordiale et nous ne la mettrons jamais en péril. Nous pouvons maintenir une croissance saine par nous-mêmes. Prenons l’exemple de notre activité Infrastructure dont le dernier fonds a clôturé à 20 milliards de dollars, c’est le signe de notre leadership parmi les GPs en Europe, et de la confiance que nous accordent les pouvoirs publics européens. J’aimerais également souligner le niveau record de redistribution de l’activité Buyout : nous avons restitué 5,1 milliards de dollars à nos LPs ces trois dernières années, notamment grâce à notre cession de Prosol, l’une des plus importantes en Europe en 2025. Si l’on met ce chiffre

Quelles opportunités identifiez-vous pour la prochaine phase de croissance d’Ardian ?

en regard des appels de capitaux de cette activité, nous avons probablement affiché la meilleure performance européenne en redistributions aux investisseurs. Et pour toutes nos activités, nous accordons une grande importance aux performances réalisées, car c’est une priorité pour nos LPs.

M. B. / Le mid-market des infrastructures figure parmi nos objectifs. Depuis que notre fonds Infrastructure cible des actifs à forte capitalisation, nous voyons des opportunités sur ce segment dont nous comptons tirer parti. Le marché secondaire des infrastructures est appelé à exploser dans les années à venir, comme celui du single-asset. En private equity, le fonds European Semiconductor, encore récent, est amené à lever un volume important, et nos activités Buyout et Expansion vont poursuivre leur progression. En Private Credit, nous explorerons des marchés adjacents, en termes de géographies et de nouveaux produits. Enfin, notre activité Real Estate vient de conclure avec Kering sa première opération aux États-Unis, et plusieurs de nos stratégies de niche sont prometteuses, à l’image des logements étudiants. Nous bénéficions de nombreuses opportunités de croissance.

D. S. / Le marché secondaire va poursuivre sa croissance très soutenue. Aux yeux des LPs comme des GPs, ce marché est devenu un levier incontournable pour les cessions par le biais de fonds de continuation à actif unique ou multi-actifs. De nombreux GPs importants considèrent qu’il est indispensable d’être présent dans ce segment d’actifs car les opérations secondaires offrent une très bonne vision des tendances du marché et des valorisations. Mais ce marché a profondément changé de nature : il offre désormais aux GPs la possibilité de conserver le contrôle des fleurons de leur portefeuille et de continuer à les faire croître. Pourquoi céder une entreprise après cinq années si elle dégage toujours 15 % de croissance et que vous entretenez de bonnes relations avec l’équipe de direction ? Ce paramètre est fondamental pour comprendre l’avenir du marché secondaire.

M. B. / Nous sommes convaincus que notre partenariat avec Wafra, investisseur d’envergure mondiale spécialisé dans les actifs alternatifs, nous ouvrira de nouvelles opportunités de croissance. Au-delà du soutien qu’il apportera au lancement de nos nouveaux produits, Wafra sera un partenaire dans nos réflexions. Comme tous ceux des pays du Golfe, ils se montrent innovants et résolument tournés vers l’avenir.

« La culture d’Ardian est son atout le plus précieux. »



Dans un contexte profondément bouleversé et marqué par l’incertitude, Ardian confirme sa résilience grâce à une vision stratégique affirmée. Pour le Comité de Surveillance, présidé par Patrick Thomas, l’année écoulée met en lumière le solide esprit d’équipe qui porte la nouvelle Direction.

Patrick Thomas /
Président du Comité de Surveillance

COMITÉ DE SURVEILLANCE

L’année 2026, qui marque le 30^e anniversaire d’Ardian, est l’occasion de se féliciter à plusieurs titres. Trois décennies de performance constante et de gestion rigoureuse au service de nos clients nous ont permis de bâtir l’une des plus grandes sociétés d’investissement sur le marché mondial du non-coté. C’est le moment idéal pour saluer les valeurs et l’esprit de collaboration insufflés par Dominique Senequier, CEO et Fondatrice d’Ardian, depuis l’origine et sur lesquels s’appuient les membres de la Direction. Cette culture représente une garantie pour l’avenir de la société sur le long terme.

L’entrée de Wafra au capital d’Ardian est un autre indicateur important de sa pérennité et de sa solidité. Nous nous réjouissons de l’arrivée de ce nouvel investisseur, en phase avec nos valeurs, qui élargit nos horizons et ouvre de nombreuses opportunités pour nous comme pour nos clients. Dans un monde bien plus instable et imprévisible, le Comité de Surveillance mesure plus que jamais son devoir de transparence envers nos clients, qu’il s’agisse de succès ou de défis. L’attention que nous portons à la gestion des risques reste une priorité absolue.

L’afflux croissant de capitaux issus de clients privés renforce encore l’exigence d’Ardian d’investir avec prudence et de protéger le capital de chacun de ses clients. Dans un environnement marqué par des risques multiples, parmi lesquels le risque de réputation demeure le plus sensible, notre meilleure défense est de rester fidèle à ce qui a fait notre solidité depuis près de trente ans : une sélection rigoureuse des investissements et une concentration sur des secteurs spécifiques capables d’offrir une croissance attractive et durable.

COMITÉ DE SURVEILLANCE

- Patrick Thomas,
Président
- Jean Michel Verhaegen
François Morrisson
Eric du Halgouët
Adel Alderbass
Sabine Chalmers
- Rawdha Al Rumaithi
Jennifer Ferrand
Hassina Harkati
Daryl Li

Gouvernance

DIRECTION GÉNÉRALE



Dominique Senequier /
CEO et Fondatrice
d’Ardian



Mark Benedetti /
Co-CEO d’Ardian



Mathias Burghardt /
Directeur Général



Vladimir Colas /
Directeur Général



Jan Philipp Schmitz /
Directeur Général



Nicolò Saidelli /
Conseiller auprès de
Dominique Senequier pour
la stratégie et les acquisitions

COMITÉ EXÉCUTIF

Outre les membres de la Direction Générale, le Comité Exécutif est composé des membres suivants :



Juan Angoitia* /
Head of Infrastructure



Thibault Basquin /
Co-Head & CIO
of Buyout



Stéphanie Bensimon /
Head of Real Estate



Mark Brenke /
Head of Private Credit



Arnaud Chaléac /
Head of Real Assets
Debt et Group Co-CFO



Laurent Fayollas* /
Deputy Head
of Infrastructure



Michael Ferragamo /
Head of Global
Compliance, Risk, and
Business Continuity



François
Jerphagnon /
Head of Expansion



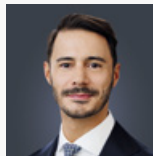
Maria Stasse /
Global Head of Human
Resources



Isabelle Strujan /
Group Co-CFO



François-Aïssa Touazi /
Head of Investor
Relations (MENA,
South-East Asia, Africa,
France)



Anthony Vanden-
Maagdenberg /
Group General Counsel

* Juan Angoitia prendra la succession de Laurent Fayollas, prochainement à la retraite.

Nos comités

OPERATIONS COMMITTEE

Co-présidé par Mathias Burghardt et Vladimir Colas, l’*Operations Committee* a pour mission principale de permettre au Comité Exécutif de prendre certaines décisions relatives à l’orientation opérationnelle du Groupe et au développement de projets structurants impliquant des équipes transverses.

SALES COMMITTEE

Présidé par Jan Philipp Schmitz, le *Sales Committee* a pour mission d’assister le Comité Exécutif dans la définition des stratégies de levée de fonds et le suivi de l’avancement de chaque levée.

NEXTGEN COMMITTEE

Le *NextGen Committee* est composé de talents âgés de moins de 35 ans, qui se réunissent régulièrement afin de représenter les points de vue de nos collaborateurs les plus jeunes et de leur donner un rôle accru dans la construction de l’avenir d’Ardian. Le *NextGen Committee* formule des recommandations à destination du Comité Exécutif d’Ardian.

2025, une année historique pour les levées de fonds et les cessions

JANVIER

Record pour la plateforme Secondaries

Avec une levée de 30 milliards de dollars pour ASF IX, Ardian a établi la plus vaste plateforme d'investissements secondaires au monde. Ce fonds, largement sursouscrit, a permis de porter le montant des actifs sous gestion de l'activité Secondaries & Primaries à 97 milliards de dollars. Les clients privés représentent 22 % de ces engagements. ●

3,2 milliards d'euros pour le fonds Expansion

À un rythme qui ne faiblit pas, Ardian a levé en janvier 3,2 milliards d'euros pour la plateforme Expansion de sixième génération. Ce fonds cible des entreprises européennes de taille moyenne à forte croissance et les soutient activement via des investissements compris entre 50 et 300 millions d'euros. Associé à un groupe d'investisseurs internationaux diversifiés, le fonds a déjà déployé 46 % de ses capitaux à travers dix opérations. ●

FÉVRIER

Nouvelle prise de participation dans Heathrow

Ardian a acquis une participation supplémentaire de 10 % dans l'aéroport d'Heathrow, ce qui le positionne comme actionnaire principal avec 32,6 % du capital. Cette opération souligne l'engagement d'Ardian en faveur des infrastructures essentielles du Royaume-Uni et du programme d'investissement ambitieux d'Heathrow, qui vise à stimuler la croissance, à accroître la capacité de l'aéroport et à générer des retombées économiques de long terme pour le pays. ●



MARS

Acquisition dans les énergies renouvelables

À l'automne 2025, Ardian a conclu un accord en vue de l'acquisition d'Akuo, acteur indépendant de référence des énergies renouvelables, présent dans l'éolien, le solaire et le stockage. Cette opération permet à Akuo de poursuivre sa stratégie de croissance tout en illustrant l'engagement d'Ardian en faveur de la transition énergétique. Elle s'appuie sur une expertise solide dans les infrastructures renouvelables, au service d'une ambition claire : conjuguer création de valeur durable et décarbonation. ●

22 PRIX DONT :

Private Equity International

En mars, Ardian a reçu le prix « Exit of the Year in EMEA » lors des Private Equity International Awards, pour le succès de l'introduction en bourse de Planisware.

Secondaries Investor

En mars, les prix « Secondaries Firm of the Year in EMEA » et « GP-Led Deal of the Year in the Americas » ont été remportés par Ardian lors des Secondaries Investor Awards.

PE Hub

En mars, le prix « Deal of the Year – Small Cap Europe » a récompensé Ardian pour la cession de Nutripure à PAI lors de la cérémonie des PE Hub Deal of the Year Awards.

PRIVATE EQUITY MAGAZINE

En mai, l'équipe Expansion a remporté le prix du fonds d'investissement dans la catégorie « Mid-cap » lors de la 20^e édition du Grand Prix organisé par le magazine Private Equity.

PROXIMO

En juin, l'équipe Infrastructure a remporté le prix « Proximo Digital Infrastructure Deal of the Year » lors de la cérémonie des Prix du même nom pour son acquisition de Verne.

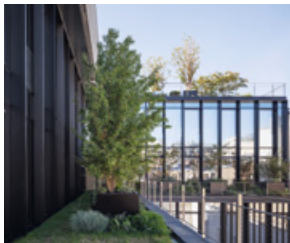
PRIVATE EQUITY EXCHANGE AWARDS

En novembre, Ardian a remporté trois prix :

- Best Fundraising & Investor Relations – Silver (Ardian)
- Best French Large LBO Fund – Silver (Buyout)
- Best Pan-European Growth Private Equity Fund – Silver (Growth)

JUILLET

Vente d'un immeuble emblématique



L'immeuble Renaissance – un bien à usage mixte situé au cœur du Triangle d'Or dans le 8^e arrondissement de Paris – a été vendu par l'équipe Real Estate en juillet. Acquis en 2018, l'ancien siège d'Europe 1 a fait l'objet d'un repositionnement complet pour s'aligner sur les normes les plus exigeantes. Il accueille désormais des entreprises de premier plan, notamment A&O Shearman et Hauser & Wirth. Cette transaction met en avant l'expertise d'Ardian dans la transformation d'actifs uniques sur les marchés immobiliers haut de gamme. ●

OCTOBRE

Levée de fonds record en Infrastructure

Confirmant sa position de premier investisseur européen en infrastructure, Ardian a levé 20 milliards de dollars pour sa dernière grande plateforme dédiée. Celle-ci investira principalement dans des actifs européens majeurs des secteurs de l'énergie, des transports et des infrastructures numériques. Cette levée de fonds témoigne de la forte confiance des investisseurs internationaux et confirme l'intérêt de nos clients pour les infrastructures européennes résilientes. ●

Ouverture d'un nouveau bureau à Hong Kong

Ardian renforce sa présence en Asie avec l'ouverture d'un bureau à Hong Kong, confirmant son ancrage de long terme en Chine et dans la région Asie-Pacifique. Ce bureau permettra de consolider les relations avec près de 50 clients régionaux et de soutenir les investissements des plateformes Secondaries & Primaries et de Co-Investissement. Dirigée par Jason Yao, l'équipe de Hong Kong accompagnera à la fois les investisseurs institutionnels et privés. ●



NOVEMBRE

Consolidation de la plateforme Ardian Semiconductor

Ardian a finalisé un accord auprès de Solarpark Blautal en vue d'acquiescer une participation de 90 % dans Centrotherm, l'un des principaux fabricants allemands d'équipements pour semi-conducteurs. Le vendeur a réinvesti aux côtés d'Ardian. Cette opération, qui constitue le troisième investissement d'Ardian Semiconductor, vise à accélérer l'innovation, la croissance et le développement de la position de Centrotherm sur le marché international. ●



Conférence sur la souveraineté en matière d'IA

La deuxième édition de la conférence « L'intelligence Artificielle au service des investissements alternatifs » s'est tenue au centre de Paris. Consacré à la souveraineté en matière d'IA, cet événement a réuni un panel d'experts de l'IA et de la géopolitique ainsi que des représentants des secteurs de l'investissement et des technologies autour d'une série de conférences, de tables rondes et d'ateliers interactifs. ●

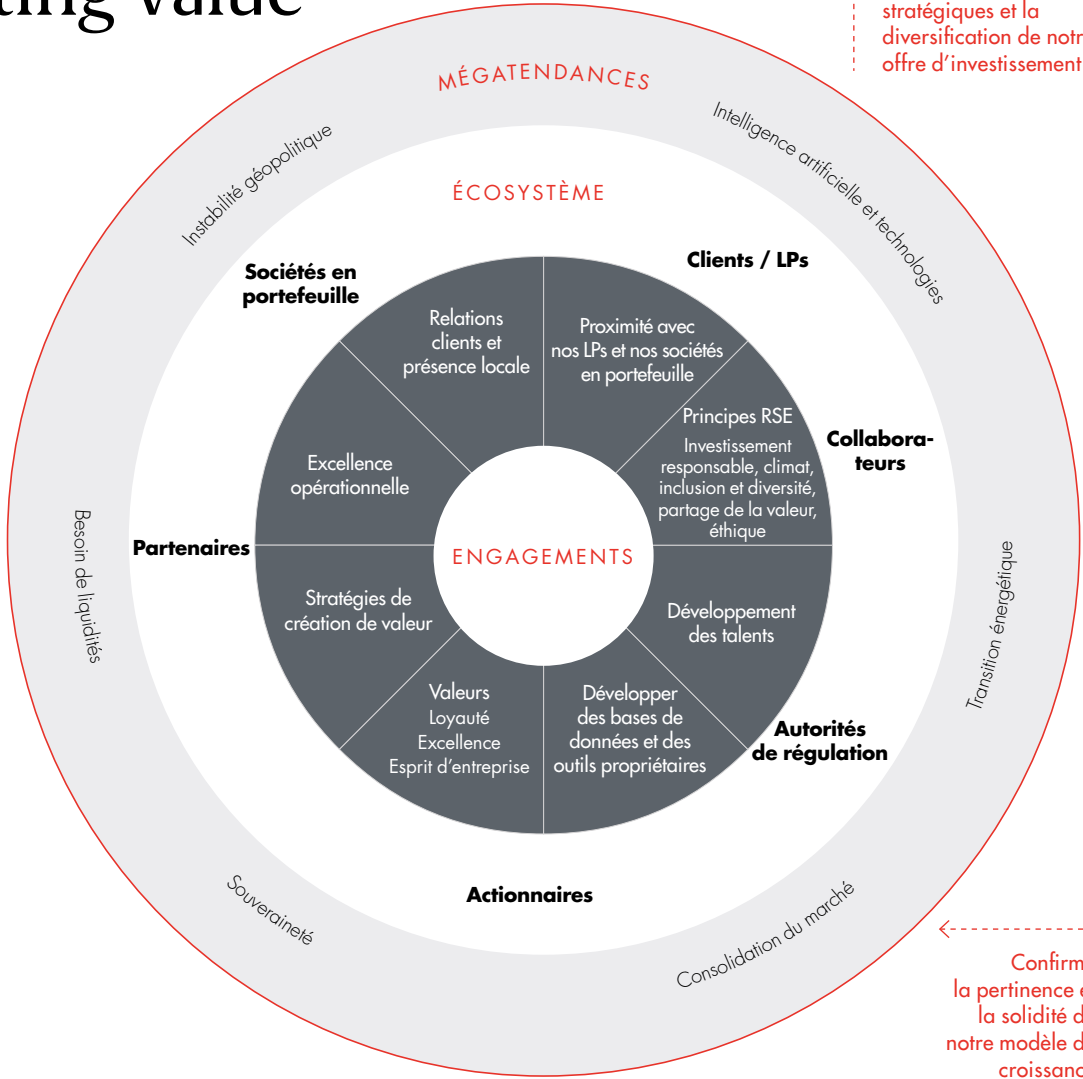
DÉCEMBRE

Ardian atteint 200 milliards d'actifs sous gestion

Fin 2025, Ardian a levé 20 milliards de dollars pour la troisième année consécutive, ce qui témoigne de la confiance renouvelée des investisseurs. Parallèlement, Ardian a atteint un total de 200 milliards de dollars d'actifs sous gestion, signant une croissance remarquable au cours de ses 30 ans d'existence. Ce seuil annonce une dynamique solide pour 2026. ●

MODÈLE D'AFFAIRES

Mastering change for lasting value*



Impacte nos priorités stratégiques et la diversification de notre offre d'investissement

Confirme la pertinence et la solidité de notre modèle de croissance

Ardian se distingue par sa capacité à anticiper les évolutions mondiales – sur les marchés et au-delà – et à les transformer en opportunités pour garder une longueur d'avance. Nous maîtrisons le changement en aidant nos sociétés en portefeuille à se développer, à identifier des opportunités de croissance et à surmonter la volatilité des marchés.

* Maîtriser le changement pour créer une valeur durable

Ressources

Actifs conseillés par plus de 1 100 collaborateurs répartis dans 22 bureaux dans le monde

Des solutions et activités diversifiées

Ardian Customized Solutions	Private Wealth Solutions	
PRIVATE EQUITY Secondaries & Primaries Co-Investissement Buyout Expansion Growth North America Fund Semiconductor	REAL ASSETS Infrastructure Real Estate Real Assets Debt Nature-Based Solutions	CREDIT Private Credit NAV Financing Fonds spécifiques Fonds adjacents

Un réseau de plus de 1 920 investisseurs

200 Mds\$

d'actifs gérés ou conseillés à travers notre offre provenant de :

90 % d'investisseurs institutionnels = fonds de pension, compagnies d'assurance, banques, fonds souverains, fonds de fonds, fonds de dotation et fondations, organismes gouvernementaux	10 % de fonds privés = family offices, clients privés
De toutes les régions (sur le total AUM):	
AMÉRIQUES	20 %
EUROPE	49 %
ASIE-PACIFIQUE	19 %
MOYEN-ORIENT	12 %

Levers stratégiques

DÉVELOPPER LES ACTIVITÉS PHARES ÉLARGIR LES FONDS ADJACENTS
ACCÉLÉRER L'OFFRE DEDIEE AUX CLIENTS PRIVÉS

La stratégie d'Ardian vise à améliorer les performances et la compétitivité des sociétés en portefeuille en s'appuyant sur ses capacités mondiales et sur son expertise en capital-investissement.

La création de valeur selon Ardian

POUR NOS PLUS DE 270 SOCIÉTÉS EN PORTEFEUILLE /	POUR NOS PLUS DE 1 920 INVESTISSEURS /	POUR L'ENVIRONNEMENT /	POUR LA SOCIÉTÉ /
Soutien au développement local par des investissements dans les infrastructures essentielles. 83 % de nos sociétés en portefeuille ont adopté un dispositif de partage de la valeur. L'intéressement aux plus-values de cession a bénéficié à plus de 40 000 salariés dans 50 sociétés (portefeuilles Expansion, Infrastructure, Buyout et ANAF).	13,1 Mds\$ distribués en 2025 3,4 produits détenus en moyenne POUR NOS PLUS DE 1 100 COLLABORATEURS / Environ 60 % sont actionnaires de la société 8 409 heures de formation au total 341 jeunes en apprentissage et/ou en stage 26,5 % de femmes parmi nos experts de l'investissement	49 sociétés en portefeuille soutenues par Ardian dans leurs stratégies de transition 67,21 % des fonds lancés depuis le 10 mars 2021 (hors fonds ACS et fonds de syndication) et gérés par Ardian France sont classés Article 8 ou Article 9 (Mars 2026) 71 instruments financiers liés au développement durable dans 8 familles d'investissement : 52 en tant qu'emprunteurs et 19 en tant que prêteurs	Plus de 530 collaborateurs d'Ardian engagés aux côtés de la Fondation 45 projets émanant des collaborateurs ont permis de soutenir 57 associations caritatives partenaires dans 12 pays

Chiffres clés

Au 31 décembre 2025

L'ESSENTIEL

+ de 1 920

investisseurs au T4 2025
3,4 produits par client
en moyenne

13,1 Mds\$

distribués à nos investisseurs en 2025

21 Mds\$

levés en 2025

+ de 1 100

collaborateurs

ACTIFS GÉRÉS OU CONSEILLÉS

● PRIVATE EQUITY

Secondaires & Primaires – Co-Investissement – Buyout – Expansion – Growth – North America Fund – Ardian Semiconductor

● REAL ASSETS

Infrastructure – Real Estate – Real Assets Debt – Nature-Based Solutions

● CREDIT

Private Credit – NAV Financing

164 Mds\$

177 Mds\$

200 Mds\$

202320242025

+ de 40 000

collaborateurs de 50 sociétés en portefeuille ont bénéficié de l'intéressement aux plus-values de cession à la sortie d'Ardian depuis 2008 (au T4 2025)

32,3 Mds\$

investis* en 2025

vs 17,8 Mds\$ en 2024

255

transactions en 2025 dont 101 build-ups

vs 211 en 2024

*y compris 18 Mds\$ de transactions Secondaires et les opérations du Private Credit

14 ARDIAN

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

TOTAL d'AUM par régions

20 %

Amériques

49 %

Europe

19 %

Asie-Pacifique

12 %

Moyen-Orient

En 2025, nous avons levé :

4,4 Mds\$

Amériques

7,7 Mds\$

Europe

6,7 Mds\$

Asie-Pacifique

2,4 Mds\$

Moyen-Orient

TYPLOGIES DES INVESTISSEURS

34 %

Fonds de pension

26 %

Compagnies d'assurance

15 %

Fonds souverains

9 %

High-net-worth individuals

5 %

Autres gestionnaires d'actifs et sociétés d'investissement

4 %

Fonds de fonds

6 %

Autres*

Le total peut ne pas être à 100 en raison des arrondis

* Fonds de dotation et fondations, organismes gouvernementaux, banques.

PRIVATE EQUITY

Secondaries & Primaries – Co-Investissement – Buyout – Expansion – Growth – North America Fund – Ardian Semiconductor

137 Mds\$

124 transactions et 85 build-ups en 2025

REAL ASSETS

Infrastructure – Real Estate – Real Assets Debt – Nature-Based Solutions

49 Mds\$

22 transactions et 6 build-ups en 2025

CREDIT

Private Credit – NAV Financing

14 Mds\$

8 transactions et 10 build-ups en 2025

200 Mds\$

d'actifs gérés et/ou conseillés

Maîtriser le changement...

par les membres de la Direction Générale



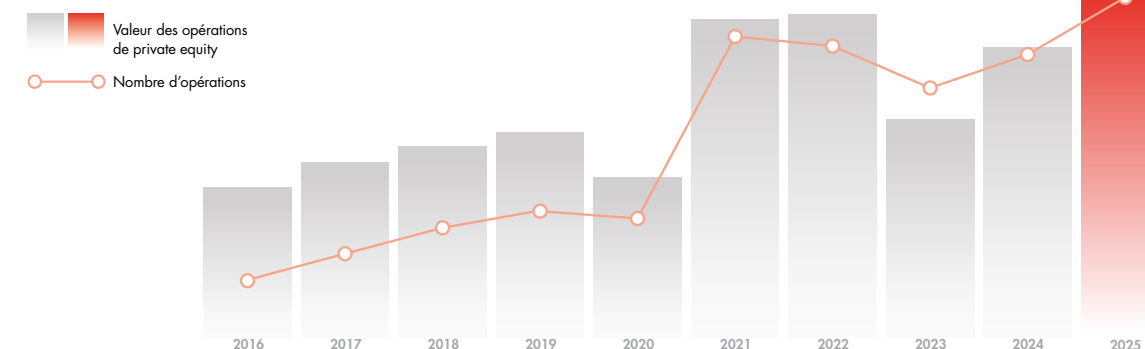
« Le retour de l'Europe »

par Mathias Burghardt /
Directeur Général

Maîtriser le changement...

**Un record de transactions
qui profite à l'Europe**

Près de
650 Mds\$
de transactions en valeur pour
8 878 opérations



Source : Pitchbook - Geography: Europe - Au 31 décembre 2025 - La dernière année inclut des estimations.

L'Europe entre dans une nouvelle ère. Désireuse de revenir au premier plan dans l'énergie, le numérique et les transports, elle profite d'un regain d'intérêt des investisseurs à la faveur de l'instabilité géopolitique et des enjeux de souveraineté. Ardian a très tôt misé sur ces secteurs en se positionnant sur l'ensemble de la chaîne de valeur, **explique Mathias Burghardt.**

En avril 2025, le « Jour de la Libération » provoquait une rupture avec le revirement de la politique américaine. Un mois plus tard, à la Conférence du Milken Institute, je présentais le basculement dans une nouvelle ère, qui ne cesse de se confirmer depuis, après une longue période de surpondération aux États-Unis. Les investisseurs internationaux manifestent un regain d'intérêt pour l'Europe, afin de diversifier et de rééquilibrer leurs portefeuilles. Lors de la levée de notre dernier fonds Infrastructure, nous avons constaté pour la première fois plus de 60 % d'engagements en provenance d'acteurs non-européens. Autre signe : un record des transactions de capital-investissement sur le continent en 2025, avec près de 650 milliards d'euros en valeur.

Pour les États-Unis, l'Europe reste un partenaire privilégié, avec un PIB de 27 000 milliards d'euros, une population de 500 millions d'habitants et un cadre juridique stable. Sa croissance reste modeste, mais l'inflation et les taux d'intérêt sont revenus à leur niveau cible. Les opportunités de valorisation y sont nombreuses, comme les centres de

+ **de 60 %**

des engagements de notre dernier fonds Infrastructure proviennent de l'extérieur de l'Europe

« *La montée de la régionalisation et le regain d'intérêt pour la souveraineté ont pris un caractère d'urgence et influencent de plus en plus les investissements.* »

Mathias Burghardt, Directeur Général

33 000 Mds€

Montant détenu par la clientèle privée européenne : un potentiel à mobiliser pour financer les priorités stratégiques de l'Europe.

données qui connaissent des multiples de valorisation de 22 contre 24 aux États-Unis.

LA SOUVERAINETÉ RELANCE L'INVESTISSEMENT

La montée de la régionalisation et le regain d'intérêt pour la souveraineté ne sont pas récents, mais ils ont pris un caractère d'urgence et influencent de plus en plus les investissements. L'indépendance énergétique et la décarbonation, la numérisation, la chaîne d'approvisionnement de l'IA (notamment les semi-conducteurs) et la connectivité exigent des investissements soutenus : le rapport Draghi estime ceux-ci à 750-800 milliards d'euros annuels pour rattraper le retard sur les États-Unis.

IA, transition énergétique et réindustrialisation sont intimement liés : plus l'IA se développe, plus la demande en énergie augmente et avec elle, la demande en investissements dans la production d'énergies durables, les réseaux et le stockage. De même, plus l'IA s'étend, plus les besoins en équipements, en infrastructures et en services connexes augmentent. Il en résulte un cycle inédit, à forte intensité capitalistique.

Avec Ardian Semiconductor (une plateforme qui vise un milliard d'euros), nous avons très tôt pris des positions sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'IA, les infrastructures numériques et les centres de données. Nous avons également investi dans des entreprises telles qu'Artefact, leader du conseil en données et en IA, que notre équipe Expansion a cédé l'année dernière pour plus d'un milliard d'euros. Au sein de l'activité Buyout, nous avons investi environ 1,8 milliard d'euros dans les technologies appliquées et créé l'une des principales plateformes européennes. Nous sommes bien placés pour tirer parti d'un marché en consolidation qui privilégie de plus en plus les opérations de grande envergure et l'expertise.

MOBILISER L'ÉPARGNE EUROPÉENNE

Pour répondre à ces enjeux, l'Europe a besoin des capitaux privés. Seuls 10 % des européens investissent sur les marchés financiers contre 58 % des ménages américains. Ainsi, quelque 33 000 milliards d'euros dorment sous forme de liquidités et de dépôts. Il faut réorienter ne serait-ce qu'une partie de ce capital vers des investissements productifs pour financer les priorités stratégiques européennes. Les avancées réglementaires, notamment le cadre ELTIF (*European Long-Term Investment Fund*), vont dans ce sens.

ACCÉLÉRATION DES CESSIONS

Avec la reprise mondiale des fusions-acquisitions, l'année 2025 a marqué la deuxième plus forte croissance annuelle jamais enregistrée dans l'activité d'investissement, après 2021. Les cessions ont repris activement, avec des valeurs en hausse de plus de 50 % par rapport à 2024.

Nous avons mené 255 opérations pour un total de plus de 32 milliards de dollars d'investissements, notamment les acquisitions de Diot-Siaci, Energja et Kering 5th Avenue. Grâce à 33 cessions, nous avons reversé plus de 13 milliards de dollars à nos investisseurs. Récemment, Prosol et Hill Top Energy Center, évalués à plus d'un milliard de dollars chacun, témoignent de la dynamique soutenue de ces opérations.



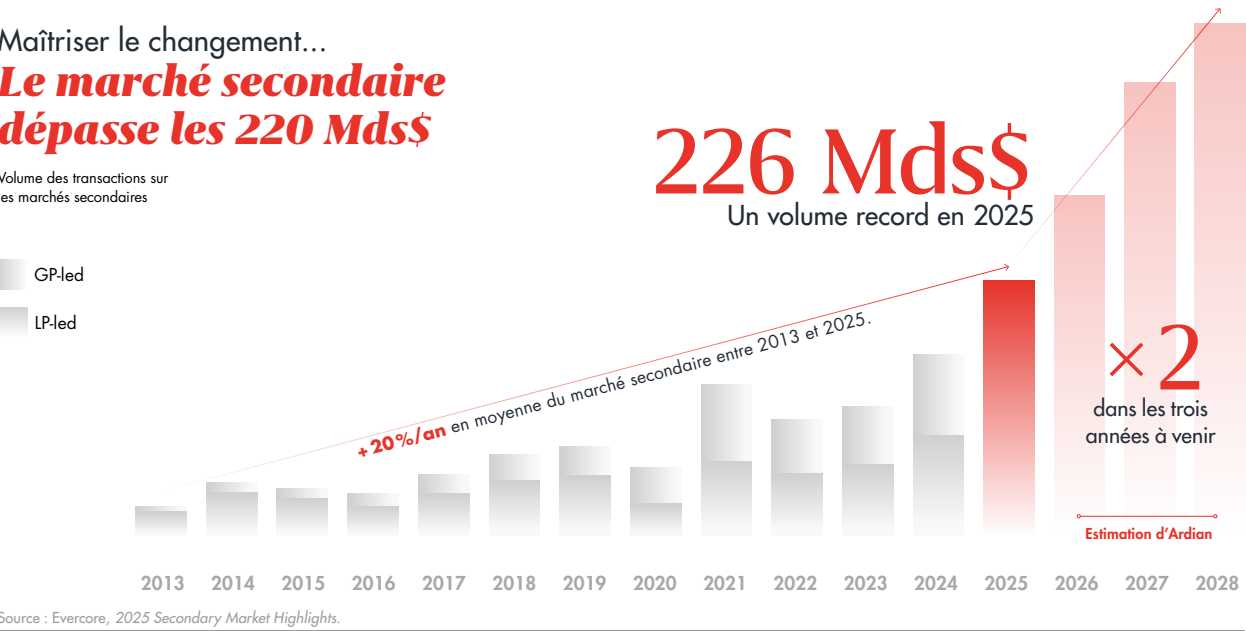
« L'arrivée massive de liquidités transforme les dynamiques d'investissement »

par Vladimir Colas /
Directeur Général

Maîtriser le changement...
Le marché secondaire dépasse les 220 Mds\$

Volume des transactions sur les marchés secondaires

GP-led
LP-led



Source : Evercore, 2025 Secondary Market Highlights.

Les marchés privés connaissent une vague d'innovations sans précédent. En cinq ans, de nouveaux outils ont permis d'élargir l'accès aux actifs privés, d'améliorer la gestion de la liquidité ou encore de prolonger la détention d'actifs de grande qualité par les GPs. Conséquence : une croissance explosive du marché secondaire ! La hausse du nombre de nouveaux vendeurs n'en est, selon nous, qu'à ses débuts, déclare Vladimir Colas.

Le nombre croissant de LPs qui gèrent leurs liquidités à grande échelle sur les marchés privés marque un tournant majeur. Au cours des deux à trois dernières années, les cessions ont été freinées par la hausse des taux d'intérêt et les incertitudes géopolitiques et de marché. Les portefeuilles ont globalement continué d'afficher une solide croissance des bénéfices, mais le report des sorties a conduit certains investisseurs à se retrouver structurellement surpondérés.

Contrairement aux précédentes phases de volatilité comme la crise financière mondiale ou la pandémie de Covid, où les investisseurs attendaient un rééquilibrage naturel, les LPs gèrent désormais activement leurs portefeuilles en recourant au marché secondaire. L'ampleur du basculement est nette : ces deux dernières années, plus de 50 % des investisseurs étaient des primo-intervenants.

D'après notre expérience, une fois que les LPs constatent l'efficacité des marchés secondaires pour gérer leurs portefeuilles, ils y restent. Il en résulte des niveaux de cessions records, qui soutiennent la croissance continue du

23 %

Part des SACV dans le marché secondaire, 2025

Source : Evercore, 2025 Secondary Market Highlights.

« Nous estimons que le marché secondaire doublera encore au cours des trois prochaines années. »

Vladimir Colas, Directeur Général

≈20 %

Évolution du taux de croissance annuel moyen du volume de transactions sur le marché secondaire, 2013-2025

Source : Evercore, 2025 Secondary Market Highlights.

marché secondaire. Celle-ci nous permet d’accélérer à grande échelle, sans compromis sur la sélectivité.

SINGLE ASSET CONTINUATION VEHICLES

Les single asset continuation vehicles (SACV) connaissent eux-aussi une forte expansion. Un SACV est un fonds créé par un GP pour continuer à détenir une société déjà en portefeuille, tout en offrant aux investisseurs la possibilité de céder ou de conserver leur participation.

Aujourd’hui, les SACV représentent près d’un quart du marché secondaire, avec une croissance proche de 70 % en glissement annuel et un volume de transactions de plus de 60 milliards de dollars (contre 3 milliards en 2018). Cette dynamique s’explique notamment par la réticence des GPs à céder leurs meilleurs « compounds » à des concurrents : les SACV leur apportent des liquidités tout en conservant la propriété de leurs actifs clés.

Nous l’observons dans notre propre portefeuille. L’an dernier, notre équipe Expansion a finalisé son premier véhicule de continuation avec Syclef. Connaissant bien l’actif et son potentiel, mais après cinq ans de détention, un transfert vers un SACV s’est imposé. Ce marché va continuer à croître : nous avons déjà réalisé environ 800 millions de dollars de transactions, avec des performances solides, et prévoyons d’y allouer près de 1 milliard de dollars supplémentaires.

Nous renforçons également notre capacité d’investissement à horizon deux ans. Le profil de risque est souvent mal compris : bien que concentré sur un seul actif, un SACV s’inscrit dans la continuité. Ni nous ni le GP ne découvrons l’entreprise ; nous poursuivons un accompagnement fondé sur une connaissance approfondie, nourrie par une base de plus de 10 000 sociétés. Le risque de baisse est ainsi limité, tandis que le potentiel de hausse reste attractif.

UNE CROISSANCE CONTINUE EN PERSPECTIVE

L’augmentation du nombre de primo-vendeurs et des SACV constitue un moteur clé de croissance et d’innovation. L’an dernier, le marché secondaire a dépassé pour la première fois les 200 milliards de dollars de transactions, soit le double d’il y a trois ou quatre ans. Il s’ouvre aussi à de nouvelles classes d’actifs : dans les infrastructures, par exemple, le volume est passé de 10 à 25 milliards en deux ans.

Parallèlement, malgré des levées de fonds plus importantes, le marché reste sous-capitalisé : les capitaux disponibles couvrent à peine une année de transactions. Les tendances suggèrent une poursuite de la croissance, avec un marché susceptible de doubler d’ici trois ans. Pour autant, les barrières à l’entrée demeurent élevées et l’accès à l’information déterminant : notre compétitivité repose d’abord sur des relations de long terme avec les GPs, un statut d’investisseur de premier plan et un engagement dans la durée.

Enfin, les opérations secondaires séduisent autant par leur croissance que par leur couple rendement/risque. Sur plus de 20 ans et environ 50 milliards de dollars investis, notre taux de perte est inférieur à 1 %, une performance saluée par les LPs dans l’environnement actuel.

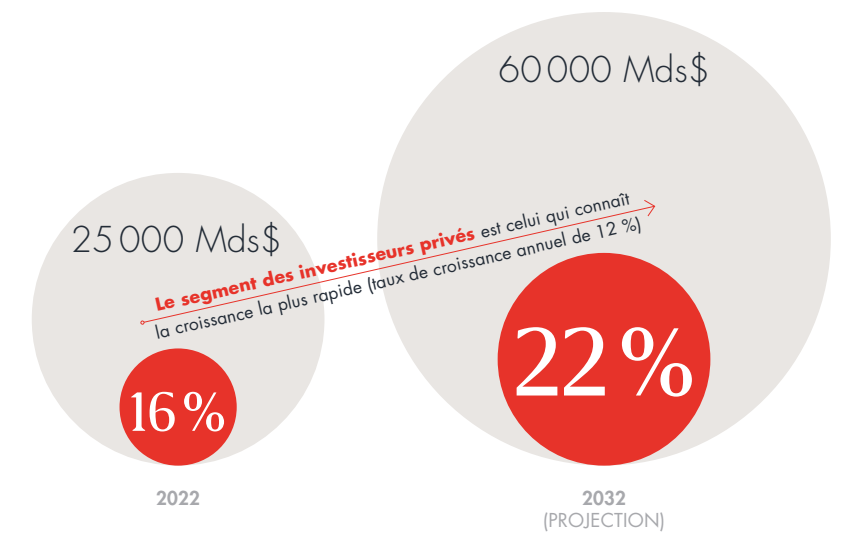


Maîtriser le changement...

Les particuliers gagnent du terrain sur les marchés privés

Part d’actifs alternatifs sous gestion dans le monde, par catégorie d’investisseurs

- Capitaux privés ("retail")
- Investisseurs institutionnels



Source : Bain & Company, Avoiding Wipeout: How to Ride the Wave of Private Markets, août 2024.

L’ouverture des marchés privés à un éventail plus large d’investisseurs offre une opportunité majeure. Il s’agit d’une évolution structurelle du marché que nous abordons avec prudence, mais pour laquelle nous sommes bien placés pour performer, déclare Jan Philipp Schmitz.

*Bain & Company, Global Private Equity Report 2023.

« Nous disposons de l’offre adaptée pour nous distinguer auprès des clients privés »

par Jan Philipp Schmitz /
Directeur Général

Historiquement, la majorité des capitaux investis sur les marchés privés provenait des institutionnels. Aujourd’hui, nous observons un tournant, avec des clients privés qui augmentent leur exposition. À l’échelle mondiale, le montant des capitaux détenus par les institutionnels et par les clients privés est à peu près équivalent : environ 140 000 milliards de dollars chacun*. Cependant, alors que les investisseurs institutionnels allouent environ 10 à 15 % de leurs portefeuilles à des actifs privés, les allocations des gestionnaires de fortune restent inférieures à 10 % et relèvent essentiellement des investisseurs très fortunés. Au fur et à mesure de la diversification des produits et de l’innovation sur les marchés privés, cet écart se réduit. Nous pensons qu’à terme, les allocations des plus fortunés et des institutions se rapprocheront. Ce segment s’est développé rapidement depuis 2020, date à laquelle nous avons lancé notre nouvelle offre Private Wealth Solutions. Il constitue aujourd’hui un levier de croissance évident auquel nous accordons une attention particulière : ce segment représentait près de 15 % des capitaux levés (environ 3 milliards d’euros) en 2025 et plus de 10 % des actifs sous gestion d’Ardian.

+ **de 20%**

des capitaux des trois dernières levées de fonds d’Ardian provenaient d’investisseurs privés

« *Notre base de LPs couvre l’Europe, les Amériques, le Moyen-Orient et l’Asie, ce qui réduit notre dépendance à un seul marché* »

Jan Philipp Schmitz, Directeur Général

≈ **20 Mds\$**

AUM gérés par Private Wealth Solutions

≈ **40**

nouvelles grandes banques dans nos relations depuis 2024

LES PRODUITS ADAPTÉS AUX FONDS EVERGREEN

Nous utilisons deux canaux principaux pour lever des capitaux privés : des véhicules de collecte destinés à alimenter nos fonds fermés, en collaboration avec de grandes banques et des structures ouvertes ou evergreen. Notre offre de placements alternatifs diversifiés, de produits directs et de co-investissements sélectifs nous positionne solidement sur ce marché. De plus, notre plateforme secondaire nous donne un accès immédiat à des portefeuilles matures – un véritable atout pour la constitution de véhicules evergreen, qui nécessitent un déploiement régulier de capitaux. Il sera plus difficile pour les sociétés proposant seulement un ou deux produits de déployer des capitaux avec la rapidité requise. Le succès récent de notre plateforme Ardian Access, lancée en 2023, démontre la solidité de notre offre. Avec quatre produits sur le marché, nous avons levé environ 2 milliards de dollars ces six derniers mois. Cette offre est distribuée par de grandes banques, des conseillers indépendants et des canaux institutionnels. En parallèle, nous développons quatre nouvelles solutions, dont une permettant l’accès à notre plateforme Infrastructure. Les institutionnels ont manifesté un intérêt significatif pour ces produits initialement conçus pour les investisseurs individuels. L’essor des clients privés représente un important réservoir de nouveaux capitaux, et la concurrence pour les capter sera très forte. Mais grâce à l’envergure de notre plateforme et à la solidité de nos fonctions centrales, nous sommes bien placés pour nous imposer sur ce marché.

SOLUTIONS SUR MESURE

Malgré la croissance du patrimoine privé, les institutionnels restent notre cœur de métier. Ils détiennent la grande majorité des actifs que nous gérons. Parmi ces clients avertis, la demande de mandats et de solutions sur mesure ne cesse de se développer à l’échelle mondiale. Notre engagement à offrir à nos clients un service personnalisé a toujours fait partie de notre ADN. À travers Ardian Customized Solutions, nous développons depuis près de 30 ans des portefeuilles sur mesure, avec aujourd’hui environ 40 milliards de dollars gérés pour des clients du monde entier. Les co-investissements font également partie de nos engagements : sur 15 ans, nous avons proposé 38 milliards de dollars à nos LPs, toutes plateformes confondues.

UNE BASE MONDIALE DE LPS

Dans un contexte d’instabilité géopolitique, notre statut de société européenne indépendante suscite l’intérêt des LPs du monde entier désireux de rééquilibrer leurs portefeuilles, en particulier vers l’Europe. Comme nos levées de fonds l’ont illustré en 2025, notre base de LPs couvre l’Europe, les Amériques, le Moyen-Orient et l’Asie, ce qui réduit notre dépendance à un seul marché et renforce notre capacité à traverser les cycles. Lorsqu’une région ralentit, une autre prend le relai. Avec 22 bureaux dans le monde, nous sommes prêts à faire face aux mutations en cours. L’Asie, qui représente plus de 50 % de la population mondiale et environ 60 % de la croissance du PIB mondial, est en plein essor. À la suite de l’ouverture récente de notre sixième bureau en Asie-Pacifique à Sydney, nous sommes prêts à rencontrer les investisseurs de cette région.



Maîtriser le changement...
Les LPs privilégient l’expérience

Répartition des fonds de capital-investissement selon l’expérience des gestionnaires

- Société expérimentée (≥ 4 fonds précédents)
- Société émergente

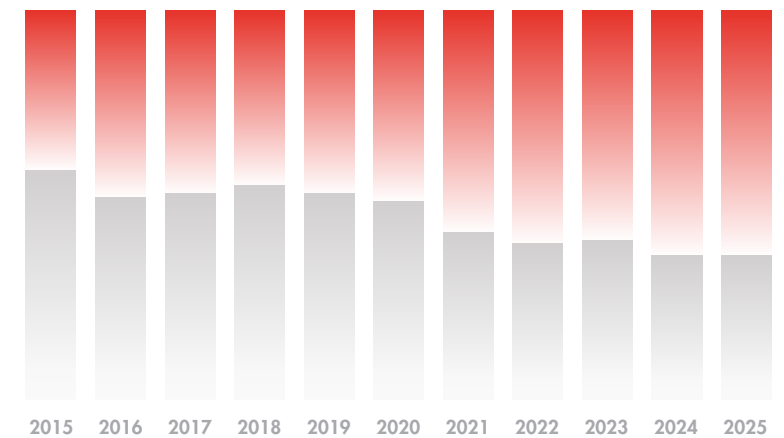
Source : PitchBook, European PE Breakdown (2025).

Alors que le secteur du capital-investissement arrive à maturité, les opérations de consolidation continueront de transformer le marché. Dans un environnement plus sélectif, les investisseurs privilégient des gestionnaires solides, expérimentés et diversifiés. Un positionnement qui profite à Ardian, **affirme Nicolò Saidelli.**

« Dans un marché en consolidation, l’échelle fait la différence »

par Nicolò Saidelli /
Conseiller auprès de Dominique Senequier
pour la stratégie et les acquisitions

62,9 %
des fonds et 85,6 % du capital



Le marché actuel du private equity indique une **tendance structurelle à la consolidation.** Chaque semaine ou presque, la presse se fait l’écho d’une opération entre sociétés de gestion. Outre la hausse des taux d’intérêt, ces transactions reflètent l’arrivée à maturité d’une industrie dans laquelle les capitaux sont de plus en plus sélectifs. Dans ce contexte, les gestionnaires doivent se démarquer par leur taille, leur capacité d’exécution et leur expérience.

Cette évolution se manifeste clairement dans la dynamique de levées de fonds. En Europe, un volume croissant de capitaux s’oriente vers les gestionnaires les plus établis : l’an passé, plus de 85 % des capitaux levés l’ont été au profit de sociétés disposant d’au moins quatre fonds, selon les données de PitchBook. Cette logique est inéluctable. La consolidation va se poursuivre et se traduire par un nombre plus restreint de grandes plateformes, en concurrence avec des fonds hautement spécialisés, tandis que certains acteurs seront écartés.

≈ 40 %

des entreprises familiales européennes prévoient au cours de la prochaine décennie un changement majeur au sein de la direction ou de l'actionnariat

« Notre accès privilégié aux familles et aux fondateurs est déterminant dans la génération de rendements attractifs. »

Nicolò Saidelli, Conseiller auprès de Dominique Senequier pour la stratégie et les acquisitions

+ de 65 %

Une part significative des opérations de Buyout a été réalisée auprès d'entreprises familiales et/ou de fondateurs

*Économiste en chef d'Apollo Global Management, sur la base des données de S&P Capital IQ (2024).

**EY, « Family-Owned Businesses: The Role of Private Equity in Succession Planning », janvier 2025.

DIVERSIFICATION : UN IMPÉRATIF DE CROISSANCE

Cet environnement exigeant est favorable à Ardian. Les sociétés de gestion doivent atteindre une stature suffisante pour développer des fonctions centrales essentielles et être présentes dans les régions économiques majeures. La diversification est tout aussi vitale. Plus les investisseurs approfondissent leurs relations avec un nombre réduit de gestionnaires, plus ils attendent des plateformes diversifiées offrant un large éventail de stratégies. De nombreuses grandes entreprises, autrefois focalisées sur une stratégie unique comme le buyout, sont contraintes de diversifier leur offre. Nous avons choisi très tôt cette voie, ce qui nous permet de disposer aujourd'hui d'une plateforme bâtie sur 13 verticales. Face à cette vague de consolidation, nous restons vigilants et continuons d'évaluer les opportunités de manière maîtrisée et très sélective. Lorsque cela s'avère stratégiquement pertinent, nous étudions la possibilité d'effectuer des acquisitions ciblées pour renforcer nos positions par rapport à nos concurrents, tout en conservant une forte présence dans les infrastructures et le secondaire. Dans un secteur où la dimension humaine est clé, le rapprochement d'équipes ne se résume pas à la simple fusion d'organisations : les cultures doivent être alignées. Nous sommes donc prêts à renoncer à une opération si la compatibilité culturelle n'est pas au rendez-vous.

UNE RELATION UNIQUE AVEC LES ENTREPRISES FAMILIALES

L'Europe bénéficie d'un tissu dense d'entreprises de taille moyenne en croissance dirigées par des équipes entrepreneuriales solides, souvent sur des marchés de niche. Aujourd'hui, 96 % des entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse 100 millions de dollars sont des sociétés privées. Les investisseurs qui recherchent des relais de croissance en Europe manquent des opportunités en se limitant aux marchés publics*, notamment celles offertes par les entreprises familiales. Ces dernières représentent plus de 60 % des entreprises européennes, selon la Commission européenne. Pour beaucoup d'entre elles, la succession est un défi. On estime qu'elles sont près de 40 % à prévoir ce type d'opération au cours de la prochaine décennie, ce qui crée un important vivier d'opportunités**. Notre proximité avec les familles est l'une de nos marques de fabrique : nous avons réalisé 36 buyouts familiaux, et plus de 65 % de nos opérations ont été menées avec des familles et/ou des fondateurs. La relation privilégiée que nous entretenons avec ces entreprises et la nature des opérations sont source de rendements attractifs. Cette dynamique est amplifiée par notre présence à l'échelle européenne. Rien qu'en Italie, l'équipe d'Ardian, forte de 60 collaborateurs, a déployé plus de 10 milliards de dollars. Donner aux équipes sur le terrain les moyens d'agir est une décision fondatrice, prise dès l'origine par Dominique Senequier. Cette proximité est essentielle : on ne peut pas traiter avec des entrepreneurs si les décisions ne sont pas prises localement.

Zoom sur

Amériques

Parmi les événements de 2025, le lancement d'Ardian Access aux États-Unis, notre fonds evergreen destiné aux investisseurs accrédités, qui a levé environ 1 milliard de dollars sur l'année. Il s'agit d'une avancée majeure dans notre stratégie private wealth. Les volumes des transactions sur le marché secondaire nord-américain ont connu une forte augmentation tant de la part des LPs que des GPs. L'équipe Real Estate d'Ardian a également réalisé sa première transaction aux États-Unis à travers sa joint-venture avec Kering sur l'immeuble de la Cinquième Avenue à New York.

4,4 Mds\$

levés aux Amériques



Moyen-Orient

La région connaît un développement économique soutenu et se place parmi les acteurs majeurs de l'IA à l'échelle mondiale. Présent au Moyen-Orient, Ardian a renforcé son soutien à cette croissance en 2025, et notre bureau d'Abu Dhabi compte désormais 25 collaborateurs. En 20 ans, nous avons noué des relations avec des fonds souverains et d'autres grands investisseurs, et travaillons avec 65 clients institutionnels, représentant près de 24 milliards de dollars d'actifs sous gestion.

2,4 Mds\$

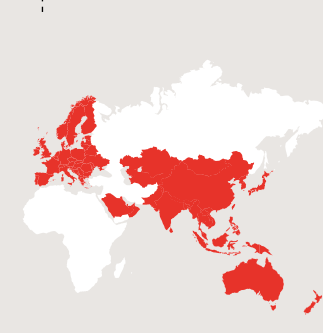
levés au Moyen-Orient

Europe

Deux succès notables en Europe en 2025 : Expansion a clôturé son sixième fonds à 3,2 milliards d'euros et Infrastructure VI a atteint son plafond de 11,5 milliards d'euros (20 milliards de dollars, co-investissements compris). Nous avons lancé deux nouveaux véhicules evergreen destinés au private equity et aux infrastructures. L'équipe Buyout a réalisé plusieurs cessions importantes – Prosol cédé à Apollo, Frulact à Nexture, NHV à GD Helicopter Finance et Magiximix à Lavafields – et a démontré sa capacité à générer d'excellents résultats dans des secteurs variés.

7,7 Mds\$

levés en Europe



Asie-Pacifique

Nous avons conforté nos positions en Asie, et particulièrement en Chine, avec l'ouverture de notre bureau de Hong Kong : le cinquième dans cette région et le vingtième dans le monde. Nous comptons désormais 20 collaborateurs en Chine et sommes d'autant mieux armés pour accompagner les investisseurs de Hong Kong, qu'il s'agisse des grands assureurs – une source importante de flux d'opérations sur le marché secondaire – ou de la forte concentration de clients fortunés privés résidant dans cette région.

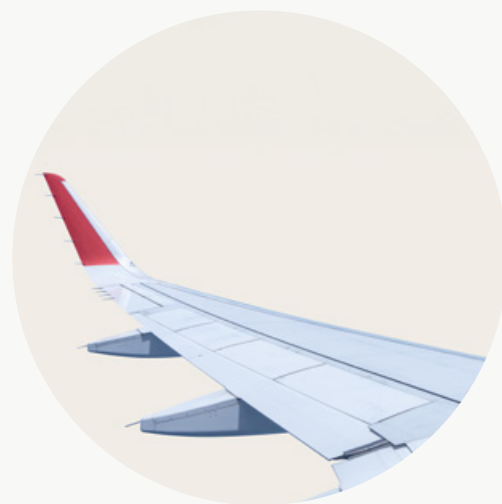
6,7 Mds\$

levés en Asie-Pacifique



Secondaires

P.28



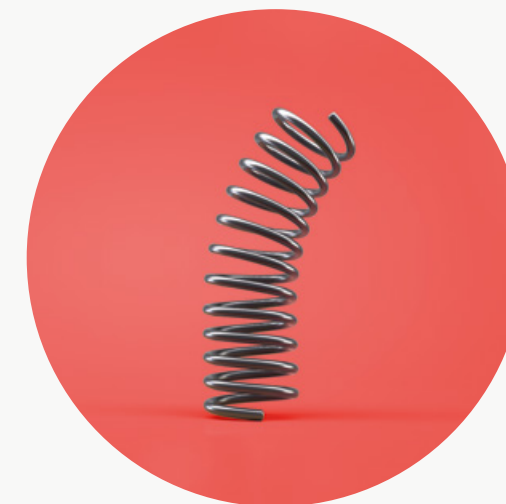
Infrastructure

P.34



Sustainability

P.60



Ressources Humaines

P.64



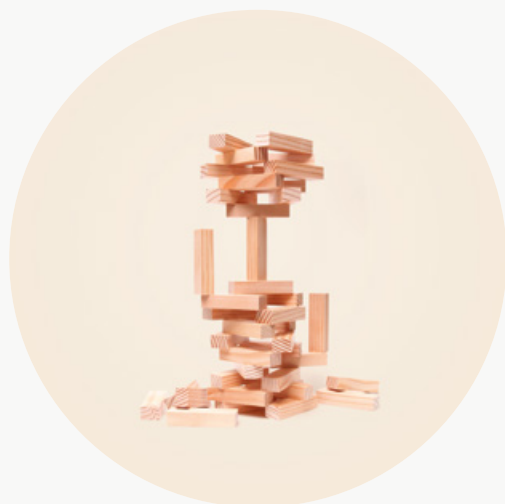
Buyout

P.40



Expansion

P.46



Real Estate

P.52



Intelligence artificielle

P.56



Fondation Ardian

P.68



Mécénat

P.70

... pour créer une valeur durable

La création de valeur a toujours occupé une place centrale dans notre activité. Dans un contexte de volatilité macroéconomique, les attentes des investisseurs en termes de valeur évoluent. Chez Ardian, notre approche concilie création et préservation de la valeur. Nous accompagnons la transformation des entreprises et des actifs grâce à une expertise opérationnelle approfondie et à des partenariats étroits avec les entrepreneurs, tout en préservant le capital, en maîtrisant les risques de perte et en maintenant la liquidité. La valeur n'est pas seulement un résultat – c'est une discipline.

Telle est la nouvelle approche de la création de valeur.

Secondaires

Récolter juste à temps



Sur le marché secondaire, la sélectivité repose sur l'information. En intégrant plusieurs millions de données par trimestre, notre base de données nous place dans une posture permanente de due diligence portant sur des milliers d'entreprises. Cette analyse actif par actif renforce nos convictions sur la pertinence de nos acquisitions, leur juste valorisation et le moment opportun pour agir, facilitant ainsi le *cherry-picking* et la sélection des meilleurs fonds et GPs à cibler.



« *Les trois facteurs de différenciation sur le marché sont l'envergure, le relationnel et l'information.* »

Marie-Victoire Rozé,
Deputy Co-Head of Secondaries & Primaries
et Senior Managing Director

Une croissance rapide du marché qui joue en faveur d'Ardian

Le secondaire entre désormais dans une nouvelle phase, caractérisée par une croissance soutenue et un intérêt de plus en plus large. Si le private equity est à l'origine de cette évolution, l'attractivité des liquidités du secondaire a pris le relais et dépasse ce seul marché. L'infrastructure suit désormais la même courbe de croissance.

Le volume des secondaires dans le private equity a atteint près de 240 milliards de dollars l'année dernière, soit près d'un tiers de plus qu'en 2024 et deux fois plus qu'en 2023. Nous sommes convaincus que les facteurs qui portent ce phénomène continuent de s'intensifier, et qu'ils se renforcent les uns les autres.

Beaucoup de LPs de premier plan envisagent le marché secondaire comme un

moyen naturel de gérer leurs portefeuilles, et le nombre de LPs qui vendent pour la première fois augmente à une cadence telle qu'ils représentaient en 2025 près de la moitié du marché. Cependant, avec le ralentissement des cessions, la surallocation des LPs augmente la demande de liquidités, ce qui en fait un deuxième facteur important. Du côté des GPs, ce phénomène se manifeste par des portefeuilles de plus en plus matures. Plus de 80 % de la valeur non réalisée en fonds buyout est détenue depuis plus de quatre ans, situation qui devrait donner lieu à une série de cessions. Mais celles-ci se sont au contraire raréfiées, et dans l'ensemble du secteur, les TRI sont en baisse pour les millésimes les plus récents.

Cette situation a conduit à une transformation majeure du marché secondaire, que les LPs ne considèrent plus seulement comme un outil de gestion dynamique de leurs portefeuilles, mais également comme une

voie privilégiée de cession. De ce fait, le secondaire est devenu un outil essentiel pour les LPs comme pour les GPs ; cette tendance explique l'essor rapide des transactions *GP-led* sous la forme d'opérations single-asset ou multi-asset, ainsi que l'élargissement du nombre de GPs concernés et le regain d'activité sur le mid-cap.

Le marché secondaire fournit désormais plus d'un quart de la liquidité des opérations de buyout, créant un deuxième et puissant moteur de croissance, en plus de son rôle d'outil de gestion. Les solutions proposées par le secondaire attirent un plus grand nombre d'acteurs, ce qui continue d'alimenter le flux de transactions.

Il reste que, malgré l'ampleur inédite de la demande pour la liquidité, ce marché demeure structurellement sous-capitalisé. Nous estimons que le volume total de dry powder actuellement disponible reste inférieur de moitié au flux de transac- ➔



tions mises sur le marché en 2025. La demande des vendeurs dépasse largement l'offre de capitaux des acheteurs, et ce déséquilibre devrait se maintenir ; le contexte favorise donc naturellement les acheteurs qui sont en mesure de mobiliser des liquidités significatives.

DES BARRIÈRES À L'ENTRÉE

Ardian a été l'un des pionniers du marché secondaire et demeure son acteur le plus important, ce qui nous met en position idéale pour en saisir les opportunités. Pour les plus grandes transactions, la concurrence se limite à un nombre restreint d'acteurs, déjà présents sur ce marché il y a dix ans et qui le dominent encore. Ceci souligne les barrières à l'entrée et les trois caractéristiques majeures du secondaire : l'envergure, le relationnel et l'information.

Pour chacune d'elles, Ardian a construit sa différence par une série d'avantages qui confortent notre leadership sur le marché

secondaire, et qui continueront de soutenir notre croissance sur les marchés adjacents tels que le secondaire single-asset ou encore l'infrastructure.

Il est essentiel d'avoir une taille minimum pour être considéré comme un partenaire de confiance par les principaux LPs et GPs. L'équipe Secondaires que nous avons constituée n'a pas d'équivalent dans le secteur : elle compte 110 professionnels répartis dans 14 bureaux et sur 3 continents. Cette force de frappe globale nous permet de lever et de déployer des montants records, comme en témoigne la clôture récente à 30 milliards de dollars de notre plateforme ASF IX.

Nous cultivons par ailleurs des relations inégalées auprès de centaines de GPs de premier plan. Or nous sommes le seul acteur majeur du secondaire à investir également sur le marché primaire du buyout et de l'infrastructure, au travers des déploiements d'Ardian Customized Solutions. Cette posture unique renforce nos liens étroits et durables auprès des GPs, et nourrit notre activité sur le marché secondaire : elle faci-

lite leur accord pour les transferts d'actifs, et les encourage à partager des informations sur les entreprises de leurs portefeuilles qui alimentent nos évaluations trimestrielles. Grâce à notre positionnement, nous investissons avec précision tant sur le marché secondaire que sur le marché primaire.

La troisième composante de notre avantage concurrentiel provient de nos sources privilégiées d'information sur l'activité des entreprises. Notre base de données sur le secondaire, baptisée iBIP, recueille près de 5 millions de données par trimestre. Ceci nous permet d'évaluer en continu plusieurs milliers d'entreprises et d'identifier les meilleures acquisitions, ainsi que la juste valorisation des actifs et le moment propice pour initier une transaction.

Cette qualité d'information n'est disponible nulle part ailleurs. Elle ne s'obtient qu'au prix d'un travail patient d'assemblage, trimestre après trimestre sur plusieurs décennies, et n'est accessible qu'à ceux qui disposent de l'envergure, du relationnel et des équipes suffisamment étoffées pour décrypter 26 années d'investissement.

18 Mds\$

Investissements secondaires réalisés via 26 transactions (ASF, ASF Infra et AESF) en 2025

2 Mds\$

Engagements primaires dans 68 fonds en 2025

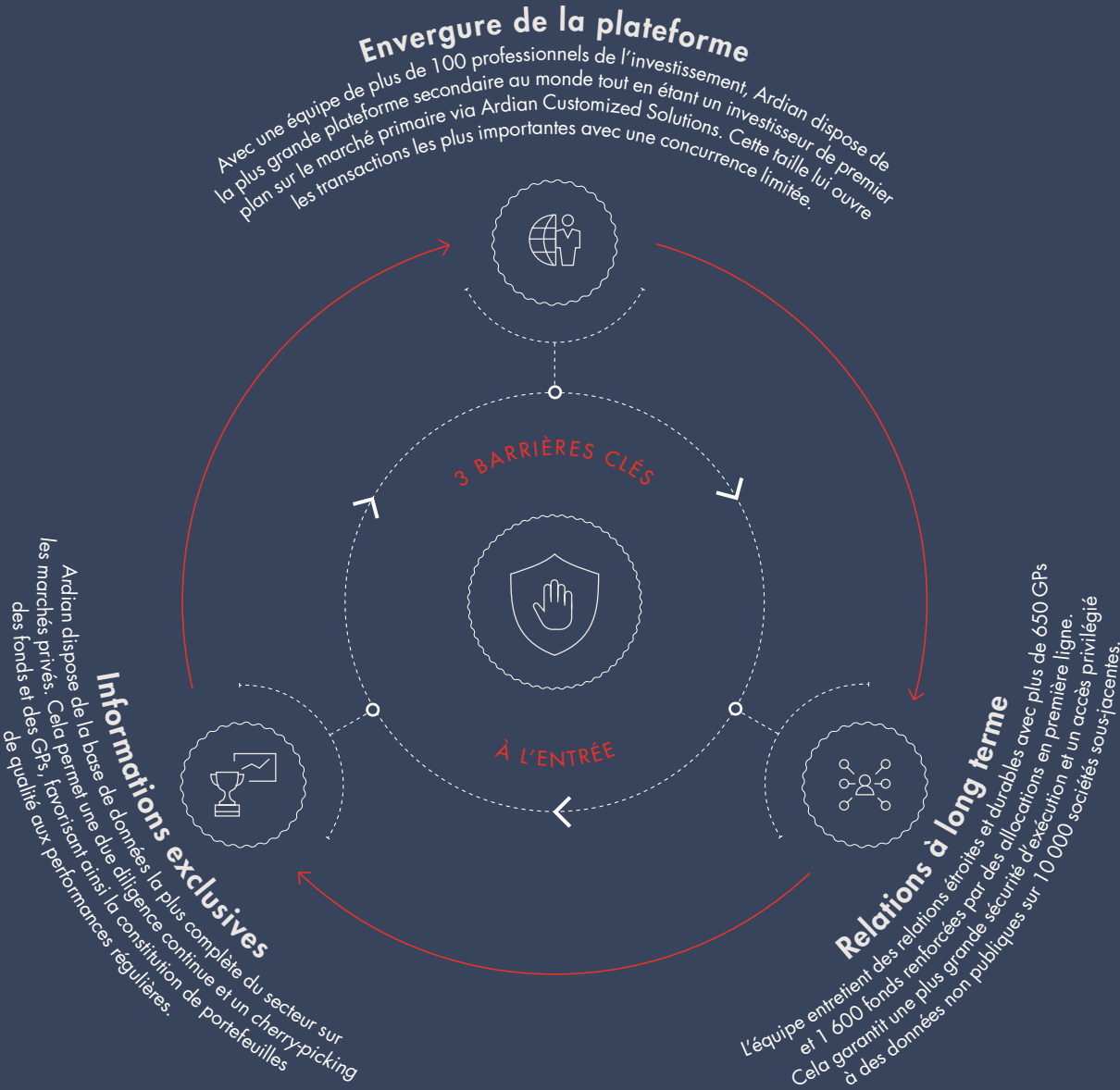


— Ardian dispose de la plus grande équipe dédiée aux opérations secondaires du secteur, avec 110 professionnels répartis dans 14 bureaux sur trois continents.

Grâce à une combinaison unique de taille, de relations et d'information, Ardian dispose d'atouts différenciants majeurs lui permettant de s'imposer comme un leader du secondaire en private equity. Chacun de ces facteurs représente une barrière à l'entrée significative.

Barrières à l'entrée

Comment ça marche ?





Comment créer de la valeur ?

« NOUS RESTONS EN DUE DILIGENCE PERMANENTE »

« LES GPS DONNENT ACCÈS À DES DONNÉES TRÈS FINES »

Daryl Li et Wilfred Small, Co-Heads of US Secondaries & Primaries, Membres de l'ASF Management Committee et Senior Managing Directors, partagent leur analyse des avantages concurrentiels générés par les données.

En quoi votre base de données sur le marché du secondaire est-elle unique ?

/ Le niveau de détail fait toute la différence. En tant qu'investisseur dans un fonds, vous avez accès à des rapports trimestriels reposant sur des données sur les sociétés en portefeuille. Mais cela ne représente que la partie émergée de l'iceberg. Ce qui nous singularise vraiment, ce sont les interactions personnelles que nous entretenons avec les GPS, et les informations détaillées que ceux-ci nous communiquent sur les entreprises, leurs prévisions, leurs plans d'activités, les sorties attendues et leur temporalité. Les GPS acceptent de partager ces éléments parce que nous sommes des investisseurs majeurs au travers de notre activité dans le secondaire comme de notre plateforme d'investissement dédiée au marché primaire, Ardian Customized Solutions et parce qu'ils savent que nous cultiverons ces relations sur le long terme.

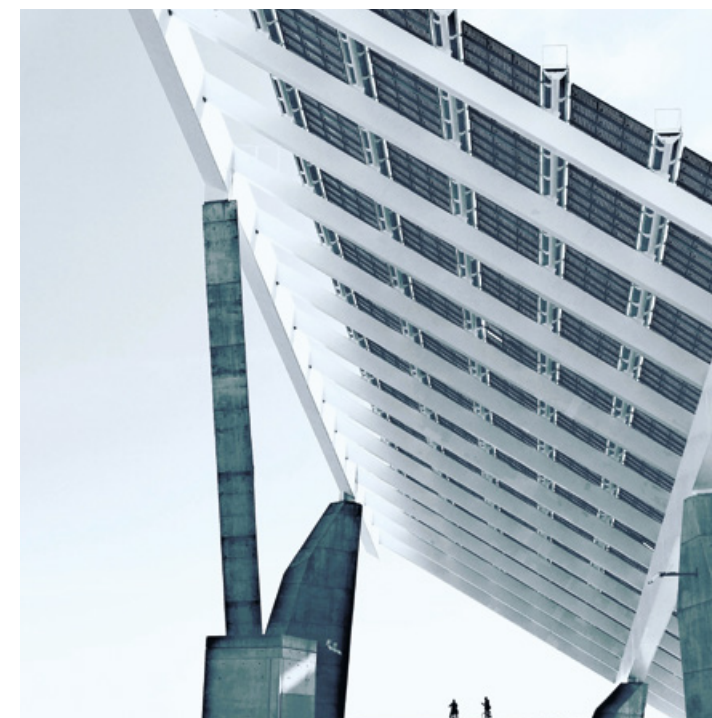
Comment cet accès privilégié aux données vous différencie-t-il de vos concurrents du secondaire ?

/ On peut aborder l'évaluation du marché sous deux angles. Une première méthode, statistique, applique une analyse descendante des données. Nous faisons l'inverse, et procédons de manière ascendante, en nous appuyant sur une analyse LBO de chacune des sociétés sous-jacentes du portefeuille. À notre connaissance, nous sommes le seul acteur du marché à dresser ainsi des projections de cash-flow trimestrielles pour des milliers d'entreprises privées. Nous avons perfectionné nos outils d'IA pour apporter un éclairage nouveau à nos analyses de portefeuille : la performance des fonds par rapport aux prévisions fait l'objet d'un traitement statistique, qui contextualise nos hypothèses et révèle de nouvelles fourchettes de résultats. Cette démarche nous donne une idée claire de ce que nous sommes prêts à payer pour un portefeuille donné.

Quels types d'opportunités les évaluations trimestrielles vous apportent-elles ?

/ L'exploitation de notre base de données nous place dans une posture permanente de due diligence, qui nous permet d'impulser nous-mêmes des opérations secondaires ou *GP-led*. Nous dressons une liste de fonds spécifiques ou d'entreprises au sein d'un fonds qui suscitent notre intérêt, et nous prenons l'initiative de solliciter directement les vendeurs ou les GPS en leur demandant s'ils ont envisagé telle idée de fonds de continuation pour une transaction *GP-led*, ou s'ils ont déjà pensé à monétiser tel ensemble de fonds dans leur portefeuille. C'est un facteur différenciant, car dans cette configuration, nous n'attendons pas que le marché vienne à nous. C'est nous qui nous adressons au marché avec une proposition construite en amont. Sur un marché où les vendeurs accueillent très favorablement la sélectivité des fonds et souhaitent clôturer les transactions rapidement, cela nous procure un avantage considérable.

L'infrastructure suit une trajectoire très positive



— Le marché secondaire des infrastructures connaît une croissance rapide.

2,8 Mds\$
déployés sur neuf transactions en 2025

INFRASTRUCTURE SECONDARIES

A bien des égards, le marché secondaire des infrastructures rappelle celui du buyout il y a dix ans. Le flux de transactions gagne rapidement en importance tandis que les LPs comme les GPS cherchent tout à la fois à dynamiser la gestion de leurs portefeuilles et à accélérer l'accès aux liquidités.

En 2025, près de 28 milliards de dollars d'actifs sont arrivés sur le marché secondaire des infrastructures, soit un taux de croissance annuel de 33 % depuis 2021. Comme ce fut le cas pour le buyout, la croissance du secondaire tend à s'aligner sur celle des ac-

tifs sous gestion sur le marché primaire ; or ces derniers ont progressé de 877 milliards de dollars depuis 2019 pour atteindre 1 500 milliards de dollars aujourd'hui.

Convaincus que l'infrastructure, comme le marché du buyout avant elle, donnerait naissance à un marché secondaire liquide, nous avons lancé il y a plus de dix ans notre premier fonds secondaire. Celui-ci a clôturé à 525 millions de dollars en 2015, après deux années de levées de fonds. Le dernier vise un montant 15 fois supérieur dans un délai réduit de moitié, anticipant ainsi les prévisions de croissance.

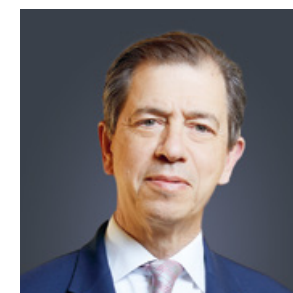
Notre leadership sur ce marché repose sur les mêmes atouts qui font notre force dans le buyout : l'envergure, le relationnel et la qualité de l'information. Ici encore, le positionnement solide d'Ardian Customized Solutions sur le marché primaire de l'infrastructure favorise de bonnes relations pérennes avec les GPS du secteur, ce qui nous donne accès à des informations confidentielles et détaillées sur chaque actif. Ces dernières alimentent notre due diligence, et nous aident à sélectionner les meilleures transactions au moment le plus propice.

Le marché connaît une sous-capitalisation significative, car le nombre de très grands acheteurs y est encore plus restreint que sur le marché secondaire du buyout. Cette situation joue en faveur des quelques acteurs, dont Ardian, qui sont en mesure d'acquérir des portefeuilles conséquents. Nous nous distinguons des autres grands investisseurs dans le secondaire en proposant une exposition mieux équilibrée entre les États-Unis et l'Europe, ainsi qu'un éventail sensiblement plus large de fonds mid-cap européens. Dans la situation actuelle des marchés, cette singularité devient un atout pour les LPs.

En réalisant une levée de fonds record en 2025, Ardian a confirmé sa position de leader parmi les investisseurs européens en infrastructure. Ce leadership a été patiemment construit en 20 ans, fondé sur une approche des infrastructures qui associe une expertise sectorielle approfondie et une orientation industrielle unique.

Infrastructure

Penser en acteur industriel

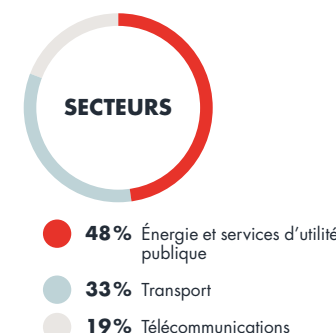


« Pour nous, l'infrastructure essentielle est synonyme de connectivité : elle englobe le transport et le digital, ainsi que l'énergie qu'ils nécessitent. »

Mathias Burghardt,
Directeur Général

Une vision sans équivalent des infrastructures essentielles

Diversification de la plateforme AIF VI Au 4^e trimestre 2025



20 Mds\$

levés pour la dernière plateforme infrastructure – 90% plus importante que la précédente

L'équipe Infrastructure d'Ardian se distingue avant tout par sa vision singulière des actifs, qui la rapproche davantage des acteurs industriels que des investisseurs strictement financiers. En pratique, ce prisme privilégie la transformation, l'amélioration des performances et la pleine exploitation du potentiel de chaque actif au sein de sa chaîne de valeur.

Notre équipe investit exclusivement dans les infrastructures essentielles – des actifs stratégiques dans les domaines des transports, du digital et de l'énergie, indispensables au bon fonctionnement de la société au sens large. Ces actifs, par nature de long terme, sont caractérisés par des barrières à l'entrée élevées et des revenus garantis par contrat. Plus de 70% des revenus du portefeuille sont sécurisés sur de longues périodes, et 85% de ces flux sont indexés sur l'inflation. Deux facteurs qui contribuent à réduire le risque sur leur performance grâce à un rendement prévisible. Ces caractéristiques en font une stra-

tégie particulièrement intéressante dans le contexte volatil actuel.

LE PARI DE LA CROISSANCE

Seuls sont ciblés les actifs qui présentent des plans de croissance solides, ce qui signifie aussi qu'ils nécessitent un apport très important de capitaux. L'aéroport d'Heathrow en est une parfaite illustration, l'investissement proposé par Ardian s'élevant à 49 milliards de livres sterling sur les deux prochaines décennies, afin de moderniser les installations et d'augmenter la capacité annuelle de cette plaque tournante tout en optimisant son efficacité opérationnelle.

Par leur ampleur, ces projets d'infrastructure impliquent des délais d'exécution significatifs, comme en témoigne la mise en service prévue en 2035 d'une troisième piste à Heathrow. Cette même logique prévaut également pour les plateformes énergétiques et digitales : à titre d'exemple, Ardian prévoit d'investir d'ici 2030 plus de 13 mil-

+ de 18 TWh

Électricité renouvelable produite en 2025, équivalent à l'alimentation d'environ 5 millions de foyers

+ de 13 Mds€

CAPEX cumulé dans les énergies renouvelables attendu d'ici 2030

≈ 7 900 km

Réseaux routiers exploités



liards d'euros cumulés dans des projets d'énergies renouvelables.

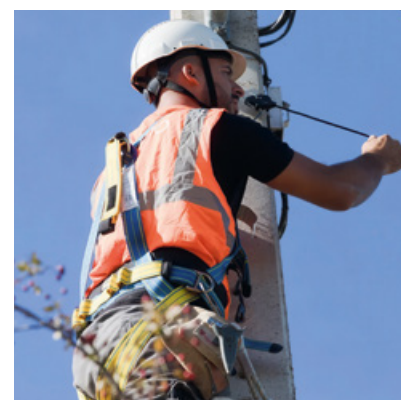
Au-delà de l'expansion physique des actifs, Ardian se dote d'outils propriétaires pour affiner leur exploitation. L'optimisation des performances et des stratégies contractuelles des infrastructures d'énergies renouvelables est ainsi pilotée par Opta, une plateforme spécifiquement conçue pour agréger des données détaillées sur le marché et la production (voir infographie).

Ardian Air Carbon est un autre exemple. Développée par Ardian en 2019, cette plateforme cloud d'analyse de données aide les gestionnaires d'aéroports à mesurer et à réduire leurs émissions de scope 3. Cet outil innovant permet de simuler les leviers d'amélioration opérationnelle et d'estimer en temps réel les émissions liées aux vols commerciaux. Elle est déployée aujourd'hui dans de nombreux aéroports non détenus par Ardian.

ACCOMPAGNER L'ÉCONOMIE

Les infrastructures essentielles sont indissociables des communautés qui les entourent. Ardian mesure sa contribution au développement des territoires et à la préservation de l'environnement, et amplifie les retombées positives de tous les actifs de son portefeuille.

Le développement d'Adamo, fournisseur espagnol d'accès internet dans les régions



— Quand Ardian détenait l'opérateur de fibre optique Adamo, 1,5 million de foyers supplémentaires ont pu bénéficier d'un accès à Internet.

rurales, donne un aperçu de cet impact. Au moment de son acquisition, Adamo desservait 1,8 million de foyers; grâce à l'accompagnement d'Ardian, ce chiffre a augmenté de 1,5 million pour atteindre près de 3,2 millions de foyers. En contribuant à la réduction des inégalités d'accès numérique dans les zones rurales espagnoles et en stimulant l'activité économique locale, Adamo illustre parfaitement notre démarche de création de valeur.

Alors que les besoins en infrastructures s'intensifient avec la transition énergétique et l'intelligence artificielle, l'approche de l'équipe Infrastructure, mise au point au cours des 20 dernières années, s'avère parfaitement adaptée à la situation actuelle.



« En infrastructure, nous n'évaluons jamais les actifs sous un angle purement financier. Notre esprit industriel et notre expertise sectorielle, associés à une construction rigoureuse du portefeuille, nous permettent de gérer les risques et de créer de la valeur sur le long terme. »

Marion Calcine, CIO Infrastructure et Membre du Directoire d'Ardian France

Opta est un outil propriétaire développé par Ardian, dédié aux actifs d'énergies renouvelables. Conçue pour optimiser l'exploitation, améliorer la gestion des risques et consolider l'analyse des marchés, cette plateforme profondément intégrée aux processus d'investissement constitue un précieux outil de gestion dynamique des actifs et d'ajustement du portefeuille.

Opta

Comment ça marche ?



Cas pratiques



VERNE

Lorsqu’Ardian a acquis la plateforme de data centers responsables Verne en 2024, celle-ci présentait une capacité de 60 MW. Depuis, sa capacité est passée à 200 MW et son portefeuille de projets à venir dépasse les 800 MW dans les pays nordiques. Cette acquisition permet non seulement d’élargir le portefeuille d’Ardian, mais illustre sa volonté d’allier technologies de pointe et pratiques respectueuses de l’environnement.



Accompagné par Ardian, Attero accélère sa stratégie de croissance et de décarbonation en prévoyant de moderniser sept sites et de construire quatre nouvelles installations d’ici 2030, tout en multipliant les projets de capture du carbone et d’extension de ses parcs solaires sur des sites d’enfouissement. Attero et Ardian partagent cette vision à long terme en faveur des infrastructures durables et de la lutte contre le changement climatique.



Les installations décentralisées d’énergie renouvelable jouent un rôle croissant dans la transition énergétique, car elles sont plus rapides à créer que les projets à grande échelle. Avec une capacité photovoltaïque de 1,8 GW (en exploitation et garantie), GreenYellow conclut des contrats à long terme avec ses clients, qui tablent sur la vente de l’énergie solaire produite et sur les économies réalisées grâce à ses équipements d’éclairage, de climatisation et de chauffage à haute efficacité énergétique. À la suite de notre revue stratégique de l’activité Efficacité énergétique, les économies réalisées et garanties à fin 2025 ont augmenté de 1 10 GWh par rapport à 2024.



Comment créer de la valeur

« LA VRAIE VALEUR
PROVIENT DE LA
TRANSFORMATION »

Juan Angoitia, Membre du Comité Exécutif et Head of Infrastructure, détaille la stratégie d’Ardian en investissements nécessitant des capitaux conséquents dans l’infrastructure, et le rôle moteur de l’excellence opérationnelle et du développement des actifs à long terme dans la création de valeur.

Comment créez-vous de la valeur dans les infrastructures essentielles ?

/ Il faut savoir penser en acteur industriel. La préservation du capital demeure un objectif critique, mais la vraie valeur provient de la transformation. La question décisive est de se demander quelle serait la situation idéale pour un actif. Nous investissons de manière intensive : nous sommes enclins à investir et nous aimons développer nos actifs, qu’il s’agisse d’accroître la capacité d’un aéroport ou d’accompagner la montée en puissance d’une plateforme d’énergies renouvelables. Au sein de nos propres équipes comme parmi nos partenaires opérationnels, nous avons acquis une véritable expertise, comparable à celle d’un grand acteur industriel.

Quels sont les leviers opérationnels les plus importants ?

/ Dans toutes nos verticales, la première étape consiste à optimiser les opérations existantes. Les infrastructures (data centers, autoroutes...) doivent d’abord être exploitées avec efficacité et être utilisées au maximum de leurs capacités. Cela implique de nouer des relations constructives avec toutes les parties prenantes, y compris les riverains.
Si cela s’y prête, nous évaluons notre empreinte. Pour les actifs répartis sur plusieurs zones géographiques, nous prenons de la hauteur pour identifier où et comment développer notre présence et créer de la valeur, en nous focalisant sur les marchés qui offrent un potentiel et des infrastructures capables de porter une croissance long terme.
Nous veillons à accroître nos capacités en investissant pour répondre aux besoins futurs sur le long terme. Nous nous assurons que cette croissance sera soutenue par la demande, et qu’elle confortera le rôle de l’actif dans son environnement.

Comment mesurer la création de valeur ?

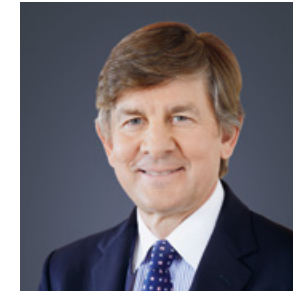
/ Nous l’évaluons tout au long du cycle d’exploitation, en adoptant une vision à long terme. Dans notre secteur, les projets s’envisagent sur plusieurs décennies – qu’il s’agisse de l’extension d’un aéroport ou d’une autoroute, de la construction de nouvelles capacités d’énergie renouvelable, de réseaux électriques ou de data centers –, et la valeur se crée par la transformation progressive des actifs dans le temps.
Nous évaluons la qualité et l’efficacité des opérations à l’aide d’indicateurs bien établis et suivons de près la manière dont nos investissements augmentent la capacité des actifs, ouvrent de nouveaux marchés ou améliorent leurs performances, ce qui est quantifiable. L’impact sociétal de nos investissements est aussi fondamental : le nombre d’usagers desservis, l’accès aux services essentiels ou l’évolution des performances environnementales et sociales sont autant de critères indissociables de la création de valeur.

Buyout

La création de valeur débute dès le premier jour



Les approches traditionnelles de la création de valeur interviennent trop tardivement, et s'appuient sur des organisations peu adaptées à l'implication et à la rigueur d'exécution nécessaires pour obtenir des retombées opérationnelles pérennes. Le modèle Embedded Value Creation™ d'Ardian est spécifiquement conçu pour lever ces freins : en intégrant les équipes de transaction et les équipes opérationnelles au sein d'une seule et même unité, il favorise l'alignement, accélère l'exécution et crée des performances reproductibles.



« *La nouvelle ère du capital-investissement appartiendra à ceux qui savent bâtir, et pas seulement acheter.* »

Nicolò Saidelli,
Conseiller auprès de Dominique Senequier pour la stratégie et les acquisitions, Co-Head of Buyout



Thibault Basquin,
Membre du Comité Exécutif, Co-Head & CIO of Buyout

Ardian présente le modèle Embedded Value Creation™

10

membres clés de l'équipe « Embedded Value Creation » (EVC) et deux de l'équipe des opérations consacrent plus de 50 % de leur temps aux questions liées à l'EVC

900 M€

Montant de l'optimisation de la valeur des fonds propres réalisée sur le portefeuille Buyout depuis le lancement du programme « Embedded Value Creation »

≈2,5 Mds€

Valeur ajoutée attendue à moyen terme pour les actionnaires

Ces trente dernières années, la manière dont le marché du buyout crée de la valeur dans ses opérations s'est profondément transformée. La priorité donnée aux effets de levier et aux multiplicateurs de cession a progressivement cédé le pas au profit de l'amélioration opérationnelle. Dans ce contexte marqué depuis 2022 par des taux d'intérêt relativement élevés, cet « alpha opérationnel » est devenu déterminant, si bien que la quasi-totalité de la valeur créée ces quatre dernières années par le buyout est imputable à la croissance de l'EBITDA, son principal indicateur.

La capacité à générer la croissance des résultats grâce à une expertise opérationnelle concrète n'a jamais été aussi importante. C'est désormais une priorité pour les LPs que confirme le *Rapport mondial sur les marchés privés 2026* de McKinsey : 53 % d'entre eux classent la stratégie de

création de valeur parmi leurs trois principaux critères lors du choix d'un GP.

Cependant, la plupart des modèles existants souffrent d'une faiblesse structurelle, dans la mesure où ils traitent séparément l'amélioration opérationnelle et le processus d'investissement alors que c'est l'une de ses composantes. Cette séparation produit des dysfonctionnements qui nuisent à l'exécution : une responsabilité diluée et incohérente, un désalignement sur les objectifs entre l'équipe transaction et celle des opérations, un manque d'adhésion de la Direction de l'entreprise ou encore une mobilisation insuffisante suivant la prise de contrôle.

Certains modèles ont pu faire appel à des conseillers expérimentés ou à des consultants spécialisés, sans réellement réussir à établir une responsabilité —>

—> claire ni à assurer l'engagement nécessaire pour générer un impact durable. Et si la mise en place d'*operating partners* apporte une réponse partielle, elle ne suffit pas à traiter le problème de la séparation des équipes, ni la divergence des objectifs ou la dilution des responsabilités. Ces modèles impliquent une étape de transition, après la clôture de l'opération, lorsque l'*operating partner* prend la supervision du plan de création de valeur. Mais à ce stade, il faut retravailler l'alignement avec les équipes de direction, ce qui fait perdre un temps précieux.

LE MODÈLE EMBEDDED VALUE CREATION™

Ardian est convaincu qu'un plan de création de valeur ne peut pas venir a posteriori de la phase d'investissement mais il doit en être le cœur. Les possibilités de création de valeur guident la conviction des équipes, l'évaluation des risques et la hiérarchisation des priorités avant même qu'une opération ne soit soumise au Comité d'investissement. Dans de nombreux cas, le plan de création de valeur est la thèse même de l'investissement.

Cette conviction a amené Ardian à lancer fin 2024 le modèle Embedded Value Creation™ (EVC), qui redéfinit fondamentalement les modalités de la création de valeur. Plutôt que de s'appuyer sur des équipes distinctes entre transaction et opérations, les professionnels de l'investissement et les spécialistes de la création de valeur sont réunis au sein d'une même unité, pleinement intégrée et responsabilisée. Cette équipe unifiée intervient dès l'amont du Comité investissement et jusqu'à la cession. Elle dispose d'un mandat clair, partage les mêmes objectifs, et assure la réalisation de A à Z. En éliminant les transferts de responsabilité et les cloisonnements, le modèle EVC préserve les intentions d'investissement et facilite l'adhésion des équipes dirigeantes. Elle garantit que les priorités en termes de création de valeur

seront mises en œuvre dès le début, et exécutées avec efficacité et rigueur.

Le modèle EVC de l'équipe Buyout rassemble des équipes de transaction et des compétences multidisciplinaires : des spécialistes aguerris en transformation opérationnelle, numérique et informatique, en data science, IA et durabilité. Ensemble, ils forment une logique de mise en œuvre conçue pour être reproductible d'une transaction à l'autre et d'un secteur à l'autre. Par ailleurs, un mécanisme unique de montée en compétences est intégré au dispositif : le Programme de Rotation. Il prévoit que les Directeurs et responsables senior des investissements soient détachés durant neuf mois au sein de l'équipe EVC afin d'être impliqués directement dans l'élaboration des plans de création de valeur du portefeuille.

Le Programme de Rotation poursuit un double objectif. Tout d'abord, il affine le savoir-faire opérationnel des équipes de transaction Buyout, confortant ainsi leur légitimité auprès des dirigeants, des fondateurs et des familles en matière de création de valeur et d'excellence opérationnelle. Ensuite, le programme permet de déployer la capacité de création de valeur au sein de la plateforme Buyout, créant ainsi un réseau plus vaste et plus expérimenté de professionnels capables de concevoir, de piloter et de mettre en œuvre des plans de création de valeur selon un mécanisme de mise en œuvre systématique et reproductible.

En réunissant les équipes, le modèle EVC propose des atouts que les modèles traditionnels n'ont pas : une collaboration fluide entre tous les acteurs, et un pilotage du plan de création de valeur assuré par une équipe multidisciplinaire unique, collectivement responsable des résultats.

L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

L'alignement interne revêt une importance critique, mais il n'est pas suffisant pour autant. Le succès des plans de création de valeur repose également sur un alignement parfait entre l'équipe EVC et la direction de l'entreprise : il est primordial, notamment pendant les premiers mois,

que les dirigeants s'approprient ce plan et prennent en main son exécution pour qu'il produise rapidement ses effets tout en réduisant les frictions. D'où la nécessité d'une collaboration étroite et constante avec l'équipe de direction, pour maintenir l'équilibre entre rigueur et responsabilité, confiance et coopération. L'intelligence émotionnelle devient alors un facteur décisif pour identifier les frictions potentielles, partager ses convictions et nourrir un cercle vertueux plutôt que d'évoluer dans la contrainte.

SYSTÉMATISER LA PERFORMANCE

Parallèlement aux plans de création de valeur pour les nouvelles acquisitions, l'un des principes fondamentaux du modèle EVC réside dans le suivi systématique des performances et le partage des meilleures pratiques du portefeuille, qui aboutissent à des « programmes Boost » à mi-parcours. Ce sont des programmes structurés, conçus pour réévaluer et exploiter tout le potentiel de création de valeur et faire passer les entreprises à un niveau supérieur.

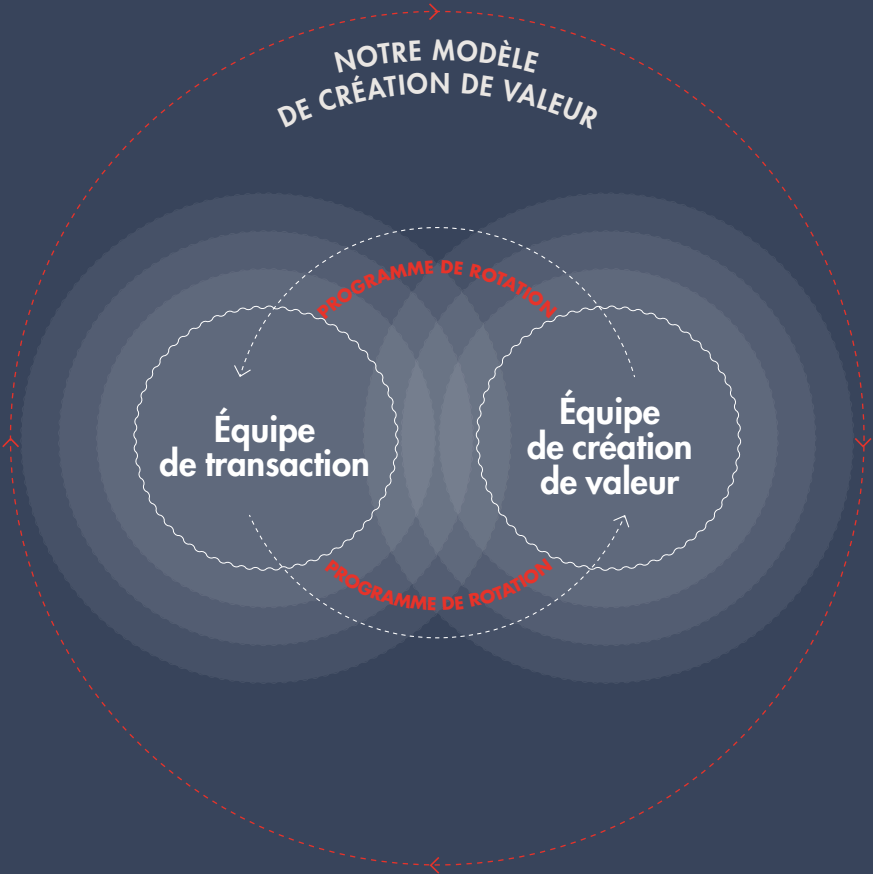
Lorsque tous ces éléments convergent, les résultats parlent d'eux-mêmes. Depuis le lancement du programme EVC fin 2024, le portefeuille Buyout a généré 900 millions d'euros de création de valeur au sein du portefeuille et ce chiffre devrait générer près de 2,5 milliards d'euros de valeur additionnelle à moyen terme.

Au-delà de ces premiers résultats, l'importance stratégique du modèle réside dans son institutionnalisation. Depuis le lancement du Fonds VIII, Embedded Value Creation n'est plus une option ou un simple complément, mais un mode opératoire appliqué à toute nouvelle transaction. En intégrant la création de valeur au cœur des processus d'évaluation, d'exécution et de gestion de portefeuille, Ardian a conçu un puissant outil dont les capacités s'étoffent au fur et à mesure, quels que soient les cycles de marché.

Le modèle Embedded Value Creation d'Ardian réunit au sein d'une même unité les équipes de transaction et de création de valeur, afin d'exploiter pleinement la valeur potentielle des entreprises.

Embedded Value Creation™

Comment ça marche ?



PILIER 1

Une seule équipe, une rotation organisée

Notre programme de rotation de neuf mois permet aux professionnels de l'investissement de s'immerger au sein de l'équipe chargée de la création de valeur afin de renforcer leur crédibilité opérationnelle et d'obtenir l'adhésion de la direction.

PILIER 2

Une collaboration solide

Les équipes de création de valeur et de transactions collaborent de manière totalement intégrée, de la phase de pré-Comité d'investissement jusqu'à la cession, sans cloisonnement ni moment de transition, garantissant ainsi la continuité et la rapidité d'exécution.

PILIER 3

Responsabilisation et transparence

Les deux équipes ne font qu'une, partageant la responsabilité de la phase d'évaluation jusqu'à la cession, en s'engageant ensemble sur la réalisation des objectifs de performance. Des boucles de feedback resserrées permettent d'accélérer l'exécution.



Découvrez le livre blanc publié par Ardian consacré au modèle Embedded Value Creation



Comment créer de la valeur

« LA PRINCIPALE DIFFICULTÉ CONSISTE À DÉPLOYER LE PLAN SANS CRÉER DE FRICTIONS »

Helen Lee Bouygues, Head of Embedded Value Creation™, Buyout, précise comment les équipes mettent en œuvre les plans de création de valeur dans les sociétés du portefeuille, et pourquoi l'intelligence émotionnelle est un facteur déterminant.

Comment décririez-vous le processus de création de valeur ?

/ Notre approche réunit le meilleur de deux mondes. D'une part, une approche structurée qui comprend des diagnostics exhaustifs dans certains domaines clés, une planification « bottom-up » établie avec les dirigeants, une gouvernance rythmée, des comparatifs sur tout le portefeuille et le recours, si nécessaire, à des expertises. Nous n'appliquons pas une procédure à l'emporte-pièce, parce que chaque entreprise est unique. Les grands axes de création de valeur qui nous mobilisent sont (i) la croissance accélérée grâce à l'efficacité des équipes commerciales, l'innovation et la stratégie de mise sur le marché, et (ii) l'optimisation de l'efficacité opérationnelle.

Cette dernière passe par la réflexion sur la gamme de produits et la gestion du fonds de roulement, des équipes et des actifs physiques, et par les synergies créées en aval des fusions. Les données et l'IA guident nos actions. Nos data scientists au sein de l'équipe EVC sont un facteur différenciant essentiel.

Quel rôle l'intelligence émotionnelle joue-t-elle au sein du modèle EVC ?

/ La principale difficulté dans notre métier ne consiste pas à identifier les leviers, mais à exécuter le plan en créant un minimum de frictions — être les garants de sa mise en œuvre sans devenir intrusifs. Nous tenons à ce que les équipes de direction soient activement impliquées à nos côtés. Nous avons besoin de leur adhésion, mais nous devons les aider à repousser leurs limites et à accélérer la dynamique. L'intelligence émotionnelle nous permet de détecter les frictions possibles, de réaligner toutes les parties et de tenir le cap. La transformation des entreprises n'est pas toujours facile à accepter, et notre mission consiste à répondre rapidement et de façon constructive aux inquiétudes qu'elle suscite afin de produire rapidement des résultats. C'est ce que nous appelons notre « alpha comportemental ».

Comment mobilisez-vous l'IA dans vos plans de création de valeur ?

/ L'IA fait partie de la plupart de nos plans de création de valeur dans deux domaines principaux : d'abord, elle agit comme un accélérateur pour les diagnostics, la définition des priorités, la précision des volumes et la rapidité d'intervention. La science des données en témoigne : grâce à l'IA, nos data scientists harmonisent et complètent les données presque instantanément, y compris pour des sociétés du portefeuille ayant une forte activité de fusions-acquisitions. Ce travail est la base d'analyses et de comparatifs sur des thèmes comme les taux d'utilisation, les achats ou l'efficacité d'une force de vente.

Ensuite, nous recourons à l'IA pour développer des applications et des outils numériques sur mesure. L'IA réduit les délais et offre des solutions moins coûteuses que les logiciels génériques et de meilleures performances, car elles sont conçues pour des processus et des exigences spécifiques. L'IA au sein de l'EVC a d'autant plus d'impact que ses nouveaux usages peuvent se décliner dans tout le portefeuille.

Une création de valeur accélérée



tantes réalisées à ce jour par la plateforme Buyout. Le groupe dont Ardian prenait le contrôle comprenait une entreprise auparavant intégrée au portefeuille, Siaci Saint Honoré : Ardian avait détenu SSH entre 2015 et 2018, et conservait une participation minoritaire. Dans l'intervalle, Diot-Siaci avait connu une croissance soutenue par le biais de fusions-acquisitions ; ensemble, Ardian et l'équipe de direction ont identifié une série d'opportunités pour opérer une intégration plus étroite des activités et dégager des synergies.

Au cours des mois précédant le bouclage, l'équipe EVC et la direction ont tenu trois réunions de travail pour élaborer le plan de création de valeur, établissant ainsi huit programmes pour piloter des projets spécifiques avec leur propre calendrier. Au moment du bouclage, toutes les parties étaient alignées, les indicateurs clés définis, et les projets déjà lancés.

« L'approche d'Ardian pour créer de la valeur est aussi ambitieuse qu'exigeante. Elle requiert un alignement parfait dès le premier jour. »

Cédric Charpentier, CEO, Diot-Siaci



Lorsque l'équipe Buyout d'Ardian a acquis une participation majoritaire dans le courtier en assurances européen Diot-Siaci, fin 2025, l'équipe EVC a immédiatement activé le plan de création de valeur. Entre la signature au mois de juillet et le bouclage de l'opération en novembre, l'équipe Buyout avait identifié, avec la direction de Diot-Siaci et son CEO Cédric Charpentier, douze initiatives à fort impact en matière de création de valeur, chacune placée sous la responsabilité d'un référent et assortie d'une répartition claire des responsabilités.

Cette acquisition fut la dernière du Fonds VII, et reste l'une des plus impor-

Lors de la phase de planification, la transformation de l'infrastructure technologique du groupe est apparue comme une priorité car trop dispersée entre plusieurs systèmes acquis au fur et à mesure des fusions-acquisitions de Diot-Siaci. En migrant son activité vers une plateforme technologique unifiée, Diot-Siaci exploitera plus efficacement ses données et pourra mobiliser les outils d'IA pour générer des gains d'efficacité dans son back-office. Ardian a accéléré ce projet critique de transformation en détachant auprès de Diot-Siaci son *operating partner* spécialisé en infrastructure des technologies de l'information, qui assume aujourd'hui à plein temps les fonctions de CTO du groupe.

Expansion

Un partenaire naturel



Identifier des entreprises de grande qualité dans des marchés de niche n'est qu'un premier pas. Le succès final de nos investissements dépend de notre capacité à proposer un accompagnement complet pour soutenir les équipes de direction dans leur ambition : créer de la valeur à travers l'accélération de leur croissance internationale.



« Les meilleures entreprises ont toujours le choix quant à leurs partenaires. Nous nous démarquons parce que nous leur proposons quelque chose de différent. »

François Jerphagnon,
Membre du Comité Exécutif
et Head of Expansion

Nous mobilisons une palette d'outils éprouvée

L'équipe Expansion cible des entreprises de taille intermédiaire en Europe occidentale, dans différents secteurs, les aide à accélérer leur croissance et à se développer à l'international. Cette stratégie, qui vise à faire passer à un niveau supérieur des entreprises en forte croissance et de grande qualité, résume l'approche de l'équipe en matière de création de valeur.

La concurrence est forte pour acquérir des entreprises capables de croître rapidement et de générer des marges élevées. Pour l'emporter, les acquéreurs doivent proposer aux fondateurs comme aux équipes de direction bien plus qu'un simple prix attractif. Pour l'équipe Expansion, offrir une approche opérationnelle de création de valeur ayant fait ses preuves et capable de soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise constitue un facteur de différenciation qui trouve un écho positif auprès des équipes de direction. Notre approche inédite de la création de valeur prend ici

tout son sens : élaborer des plans structurés dès l'amorce d'une acquisition, et les intégrer à chaque processus de transaction permet de gagner beaucoup de temps. Une évaluation conjointe entre l'équipe d'investissement et celle de la création de valeur définit le programme de la due diligence de l'opération. Ces spécialistes travaillant ensuite avec les équipes de direction pour recueillir des informations complémentaires tout au long du processus.

Cette méthode présente deux avantages. En premier lieu, elle facilite l'analyse approfondie des atouts et des pistes d'amélioration de l'entreprise pour ajuster le plan de création de valeur avant même la finalisation de la transaction. Elle envoie également un signal fort à l'entreprise ciblée, attestant au-delà de l'expertise financière d'Ardian de sa détermination à participer à l'exécution des plans de création de valeur par la transformation opérationnelle ou le renforcement des équipes de direc- ➔



tion. Cet engagement s'avère souvent décisif pour faire pencher la balance en faveur d'Ardian. Plusieurs sociétés du portefeuille Expansion affichent déjà des résultats qui les placent en tête de leur secteur ; dès lors, l'enjeu consiste à leur faire franchir un nouveau palier. Cette mission exige une approche personnalisée des besoins spécifiques de chaque entreprise, et également de ses enjeux transversaux. Dans ces domaines, la taille et l'exposition sectorielle très large d'Ardian apportent une valeur ajoutée significative. L'intelligence artificielle, qui touche tous les secteurs, est un bon exemple de filière pour laquelle l'équipe Expansion apporte un soutien systématique aux sociétés de son portefeuille.

RISQUES ET OPPORTUNITÉS DE L'IA

Le rapide essor de l'IA retient l'attention de toutes les sociétés du portefeuille Expansion. En 2025, l'un des principaux projets de création de valeur a porté sur l'analyse exhaustive du potentiel de rupture que l'IA induit pour chaque entreprise, ainsi que des opportunités d'augmentation de leur chiffre d'affaires et de réduction de leurs coûts opérationnels. Nos spécialistes ont collaboré avec ces entreprises pour dresser la liste de trois ou quatre cas d'usage prioritaires,

classés en fonction des bénéfices attendus par rapport au coût et à la complexité de leur mise en œuvre. Grâce à sa participation dans Artefact, société de conseil en IA, jusqu'en 2025, Expansion a pu faire bénéficier à l'ensemble de son portefeuille d'une expertise de renommée mondiale pour la mise en œuvre de leurs projets prioritaires.

La stratégie de croissance des sociétés du portefeuille menée par l'équipe Expansion repose pour beaucoup sur des acquisitions afin d'accélérer le développement international. Cela engendre une expansion ainsi qu'une complexité plus grande de leur organisation, et donc le recours à un éventail plus large de compétences managériales. Les plans de création de valeur insistent donc sur l'importance du capital humain. Pour les entreprises dirigées par un fondateur-CEO, franchir ce cap nécessite souvent la mise en place d'une équipe de direction professionnelle et fiable, avec une gouvernance et des mécanismes d'incitation adaptés.

Sur le plan opérationnel, des recrutements ciblés permettent d'intégrer les compétences nécessaires à une organisation plus importante. Souvent, il s'agit de spécialistes des fusions-acquisitions, ou encore de directeurs de la transformation ou des opérations pour piloter les optimisations envisagées. Ici encore, notre équipe accompagne le développement international de ces entreprises en aidant au recrutement des équipes de direction par nouveau pays.

Chacune d'elle requiert des initiatives personnalisées de création de valeur, conçues en fonction des défis et des opportunités qui leur sont propres. La réussite repose sur la qualité de la collaboration avec les équipes de direction, portée par une vision commune des changements nécessaires et des moyens à mettre en œuvre. L'engagement de l'équipe Expansion à s'investir sur le long terme dans les plans de création de valeur est un facteur déterminant de sa capacité à devenir le partenaire de beaucoup d'entreprises parmi les plus dynamiques d'Europe.



— Grâce à Artefact, cédée en 2025, l'équipe Expansion donne aux entreprises de son portefeuille l'accès à une expertise de pointe en matière d'IA. Artefact a organisé en novembre le sommet international « Adopt AI ».



Comment créer de la valeur

« 90% DE LA VALEUR RÉSIDE DANS LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT ET DE SON EXÉCUTION »

Clément Marty, Managing Director Value Creation & Global Head of Digital, Expansion, met en lumière les domaines qui retiennent l'attention des équipes de création de valeur d'Expansion lorsqu'elles approchent une entreprise, et la manière dont Ardian évalue leurs résultats au moment de la cession.

Quels sont les domaines qui sollicitent le plus vos équipes lors de l'élaboration des plans de création de valeur ?

/ Pour chaque entreprise, nous analysons les principales opportunités. Nous examinons leur capital humain, et notamment la solidité et l'ancrage des équipes de direction, mais aussi leurs capacités numériques, dont les risques et opportunités liés à l'IA, la gestion des données et l'infrastructure informatique. Nous étudions le chiffre d'affaires, les ventes, les stratégies marketing et les politiques de prix, les processus et les dépenses d'exploitation. L'équipe Sustainability s'attache également à identifier tous les gisements liés à l'efficacité énergétique ou au développement de produits durables. Les entreprises, au tout début de leur croissance, ne disposent pas toujours de la qualité ou de l'expertise nécessaires en information financière. Nous les aidons alors à mettre en place les systèmes adaptés, afin que leur direction et nos propres équipes disposent de tous les éléments pour prendre les meilleures décisions stratégiques et opérer les changements opportuns.

Comment accompagnez-vous les entreprises du portefeuille dans la mise en œuvre des plans de création de valeur ?

/ En général, l'équipe d'investissement interagit avec le CEO et le CFO de l'entreprise, tandis que l'équipe de création de valeur travaille avec les cadres dirigeants sur les aspects opérationnels. Il peut s'agir du Directeur des opérations, du Directeur commercial ou encore du Directeur informatique. À chaque fois, nous identifions les fonctions clés et travaillons en lien direct avec elles. Lorsque nous envisageons des plans de transformation très ambitieux, l'entreprise est souvent amenée à recruter un Chief Transformation Officer ou un Chief Operating Officer pour en piloter l'exécution. Chaque entreprise présente un profil unique. Certains CEOs ont une vision très stratégique et sont plus éloignés des opérations, tandis que d'autres sont très impliqués et souhaitent participer à chaque décision. Nous nous adaptons à chacune de ces configurations – tout dépend des équipes de direction.

Comment mesurez-vous la part du plan de création de valeur dans les résultats obtenus ?

/ Nous sommes très fiers de mesurer pour chaque transaction ce que nous appelons le « Ardian Expansion Alpha Multiple effect ». Nous partons de la valeur marginale acquise pendant la détention, en excluant tout accroissement de valeur imputable à d'autres tendances de marché, par exemple une augmentation généralisée des facteurs de valorisation pour l'ensemble des entreprises du secteur. Nous écartons également les effets de la croissance organique de l'entreprise et de ses fusions-acquisitions, ainsi que l'incidence de la réduction des effets de levier. L'écart de valorisation résiduel après élimination de ces facteurs représente à notre sens une mesure fiable de notre valeur ajoutée.

L'équipe de création de valeur améliore la performance opérationnelle des sociétés du portefeuille. L'identification des opportunités offertes par l'IA forme un axe essentiel de notre accompagnement transversal proposé aux sociétés du portefeuille Expansion.

La création de valeur par l'IA

Comment ça marche ?

De l'identification d'une opportunité...



... à un impact mesurable



Un plan de transformation pour ouvrir de nouveaux horizons de croissance

swissbit®

En mai 2020, au démarrage de la pandémie de Covid, l'équipe Expansion a acquis une participation dans l'entreprise auprès du fondateur de Swissbit, en accord avec son équipe de direction. Swissbit est un leader mondial de solutions de stockage et d'IoT embarquées, ainsi que de sécurité des données et des systèmes. Ses produits assurent des fonctionnalités critiques répondant aux exigences élevées et très spécialisées des grands acteurs de l'automatisation, de la communication en réseau et de la sécurité. En raison de la position unique de Swissbit, seul dans son domaine en Europe, et de la dynamique positive de ses marchés, l'équipe Expansion a été convaincue de l'intérêt d'investir dans cette entreprise malgré l'incertitude qui régnait au cours des premières semaines de la pandémie.

Peu de temps après l'arrivée d'Ardian au capital, Swissbit a procédé à l'acquisition d'Hyperstone, l'un de ses principaux fournisseurs, spécialisé dans la conception de contrôleurs de mémoire flash. Cette opération lui a permis d'élargir sa contribution à la chaîne de valeur et de renforcer son expertise en matière de logiciels embarqués, consolidant sa position de fournisseur européen indépendant de solutions de mémoire et de sécurité. Sa maîtrise plus étendue de la chaîne de valeur s'est avérée particulièrement avantageuse pendant les tensions sur

les approvisionnements, ce qui a donné à Swissbit les moyens de poursuivre sa stratégie de croissance à long terme et de commercialiser les produits les plus pointus de leur catégorie avec des délais de mise sur le marché raccourcis.

Nous avons élaboré pour Swissbit un plan de création de valeur autour de deux priorités : d'une part, l'extension de son offre de sécurité et d'IoT, qui affichait une croissance de plus de 30 % depuis notre entrée, et d'autre part, l'optimisation des opérations et des ventes pour accélérer la croissance dans son cœur de métier, les supports de mémoire. Nous avons renforcé la gouvernance de l'entreprise en recrutant des dirigeants aguerris du secteur au sein de son Conseil de surveillance et en nommant des Directeurs généraux à la tête des divisions Mémoire et Sécurité, clarifiant les responsabilités tout en dynamisant l'innovation.

Plus récemment, nous avons nommé un nouveau CEO de premier plan, riche d'une longue expérience dans les secteurs des semiconducteurs et de la sécurité après l'intérim effectué par le CFO de Swissbit qui a piloté avec succès l'exécution d'un plan d'excellence opérationnelle. Ce plan comprenait une revue exhaustive de la structure de coûts, l'abandon de certaines gammes de produits et le recentrage de l'activité sur les priorités stratégiques. Avec la création d'un processus d'examen continu du pipeline R&D de Swissbit, nous avons également aidé l'entreprise à constituer un portefeuille d'innovations plus différenciant sur ses marchés en croissance.

Parallèlement, nous avons rationalisé l'organisation commerciale en la recentrant sur des marchés de niche prioritaires, tels que l'infrastructure des data centers ou l'automatisation industrielle. Enfin, nous avons amélioré la qualité et le rayon d'action du pipeline commercial de Swissbit grâce à un système de primes et à l'adoption d'outils de pondération des prévisions.

Cet ensemble de mesures a modifié profondément sa trajectoire commerciale, profitant d'une demande soutenue des marchés. Ainsi, son carnet de commandes a augmenté de plus de 50 % en 2025 et devrait accélérer encore en 2026 au regard des besoins en infrastructures critiques d'IA.

« Nos initiatives visant à structurer le pipeline commercial, à réduire les délais de mise sur le marché, à renforcer l'excellence opérationnelle et à fluidifier la gouvernance ont fortement accéléré la croissance de Swissbit, tout en stimulant l'innovation et en augmentant les marges. »

Yannic Metzger, Managing Director, Expansion

Real Estate

Diversification : maîtriser l'équilibre



L'équipe Real Estate d'Ardian affiche de solides références dans la gestion et la modernisation d'immeubles de bureau ou à usage mixte, situés au cœur des pôles urbains européens. Depuis 2025, elle a diversifié sa stratégie pour mieux saisir les opportunités dans une grande variété de zones géographiques et de catégories d'actifs. L'année 2025 a été marquée par son premier investissement aux États-Unis : une entrée sur le marché de l'immobilier commercial de luxe avec un emplacement sur la Cinquième Avenue, l'adresse la plus prestigieuse de New York, valorisé à 900 millions de dollars.



« *Ce premier investissement immobilier aux États-Unis signale l'expansion stratégique de notre activité vers un marché particulièrement attractif.* »

Stéphanie Bensimon,
Membre du Comité Exécutif
et Head of Real Estate

Nous entrons dans l'immobilier de luxe aux États-Unis

4 Mds\$

d'actifs sous gestion pour
l'équipe Real Estate

4

actifs à ce jour en partenariat
avec Kering

En sortant de la station de métro de la 53^e rue à New York, on découvre l'une des artères commerciales les plus emblématiques du monde : la Cinquième Avenue. C'est dans ce quartier à l'architecture chargée d'histoire, regorgeant d'hôtels de luxe, que les boutiques des grandes maisons de mode et de joaillerie ouvrent leurs portes aux clients les plus fortunés de la planète.

Au milieu de cet écrin se dresse la façade de verre du 715-717 Cinquième Avenue, un espace multi-niveaux sur une surface de 10 700 m². En décembre 2025, cet emplacement a fait l'objet de l'une des plus importantes transactions immobilières commerciales dans l'histoire des États-Unis : l'acquisition de l'immeuble par Ardian pour un montant de 900 millions de dollars, dans le cadre d'un accord de joint-venture avec Kering, la célèbre holding du secteur du luxe.

Dans le cadre de la transaction, Kering a apporté l'actif immobilier à une coentreprise

nouvellement créée avec Ardian, qui en détient 60 %, Kering conservant 40 % et percevant 690 millions de dollars pour cet actif. La structuration innovante de cette transaction permet à Kering de maintenir une présence pérenne dans cet emplacement commercial de premier choix, tout en libérant des liquidités. En retour, Ardian acquiert un actif de premier plan avec un fort potentiel de valeur durable pour ses investisseurs. Le partenariat noué avec Kering témoigne d'un alignement stratégique remarquable : il associe la puissance d'une marque de renommée mondiale à notre propre expertise des transactions structurées, assurant de solides sécurisations et la visibilité à long terme des revenus locatifs. Les actifs sont loués aux principales maisons du groupe Kering dans le cadre de baux triple net, ce qui garantit un profil de risque faible.

Cette transaction marque l'entrée d'Ardian sur le marché immobilier américain, et illustre une stratégie auda- ➔

900 M\$

Valorisation totale des adresses
715-717 de la Cinquième
Avenue

+ de 10 700 m²

Surface de l'immeuble de
la Cinquième Avenue

837 M€

Montant net reçu par Kering en
contrepartie de l'apport de trois
actifs immobiliers parisiens de
prestige dans une joint-venture
détenue majoritairement
par Ardian

+ de 12 700 m²

superficie cumulée des actifs
parisiens

— La Cinquième Avenue
constitue le premier
investissement Real Estate
d'Ardian aux États-Unis.



cieuse visant le retail de prestige. Porté par le dynamisme du secteur du luxe et par la rareté des emplacements de premier choix, ce segment du marché a démontré par le passé une résilience notable.

Le partenariat avec Kering s'inscrit dans une stratégie de diversification de notre plateforme Real Estate. Cette diversification s'est sensiblement intensifiée depuis 2025 pour répondre à la fois aux attentes des investisseurs et à la dynamique fluctuante du marché ; elle a notamment suscité la création de véhicules thématiques dédiés, dont des plateformes paneuropéennes dans les secteurs du self-stockage et du logement étudiant.

La transaction de la Cinquième Avenue fait suite à un autre partenariat fructueux entre Kering et Ardian, conclu quant à lui à Paris. En mars 2025, Ardian a fait l'acquisition auprès de Kering de trois biens immobiliers emblématiques : l'hôtel de Nocé,

situé place Vendôme, et deux immeubles de l'avenue Montaigne. L'hôtel de Nocé abrite actuellement la célèbre maison de haute joaillerie Boucheron, tandis que les emplacements de l'Avenue Montaigne accueillent les boutiques flagship de Gucci, Valentino et Saint Laurent. L'opération réalisée à New York est donc la quatrième transaction finalisée dans le cadre du partenariat associant Ardian et Kering.

De même qu'à New York, la transaction de Paris a pris la forme d'une joint-venture entre les deux sociétés, Kering apportant les actifs immobiliers en contrepartie d'un montant de 837 millions d'euros et d'un bail longue durée. Ces opérations montrent tout l'intérêt des solutions de propriété innovantes pour faciliter les partenariats entre grands groupes du secteur du luxe et investisseurs de long terme, en associant l'apport de liquidités, l'expertise dans la gestion des actifs, et un accès préservé aux emplacements de marque.



Comment créer de la valeur

« LES LEVIERS DE CRÉATION
DE VALEUR SE DÉPLACENT
VERS LA GESTION ET
L'EXPLOITATION »

Omar Fjer, Head of Real Estate France et Managing Director, décrit le glissement actuel de la création de valeur depuis les actifs eux-mêmes vers leur exploitation, et le poids croissant des performances environnementales dans l'attractivité et la liquidité des actifs.

Comment la stratégie Real Estate favorise-t-elle une création de valeur durable ?

/ Notre stratégie vise à créer une valeur durable par des opérations de modernisation d'actifs qui répondent aux besoins des occupants comme aux attentes des investisseurs, avec un niveau d'exigence environnementale tourné vers le long terme. Notre activité est centrée sur la rénovation et le repositionnement d'actifs existants pour réaliser des bâtiments hautes performances, attractifs et résilients, et alignés sur des objectifs climatiques tels que ceux définis par l'Accord de Paris. Notre approche repose sur un souci permanent d'optimisation de l'usage du bâti, qui passe par les services proposés, la qualité des espaces et l'efficacité énergétique. Nous visons des taux d'occupation élevés, une meilleure liquidité, et une attractivité dans la durée des actifs qui dépasse leurs seules performances financières.

Quels sont aujourd'hui les leviers de création de valeur les plus décisifs ?

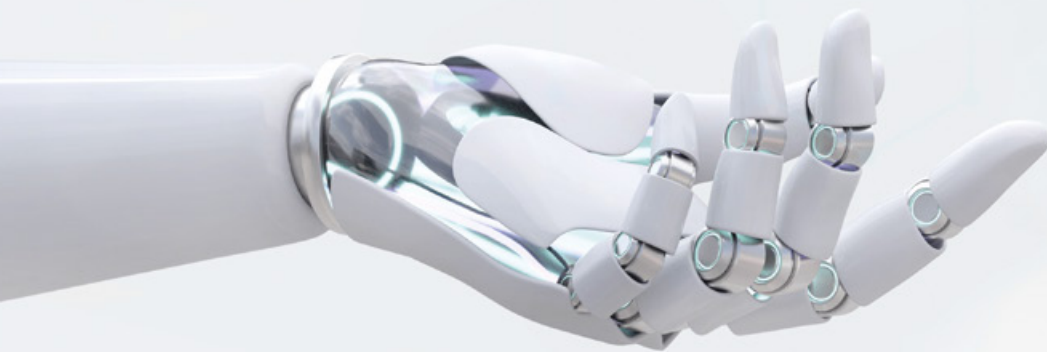
/ Ces leviers ne résident plus seulement dans les actifs eux-mêmes, mais de plus en plus dans leur gestion et leur exploitation. Nous portons ainsi un intérêt croissant à l'immobilier opérationnel, en particulier le self-stockage et le résidentiel étudiant, pour lesquels les investissements sont réalisés directement au niveau des plateformes d'exploitation. Sans avoir de participation dans un opérateur de logements étudiants, nous attachons une importance particulière à sa sélection, dont la qualité influe sur la performance et sur la valorisation des actifs. Plus largement, notre stratégie d'investissement intègre une approche environnementale structurelle, avec un fort accent sur la décarbonation des actifs. Nous repositionnons et redéveloppons des bâtiments « Green+ », alignés, voire en avance, sur les exigences réglementaires, en intégrant des analyses carbone avant même l'acquisition, ainsi qu'un capex ciblé, pour garantir durabilité et résilience à long terme.

Dans quelle mesure peut-on créer de la valeur en investissant dans la performance environnementale ?

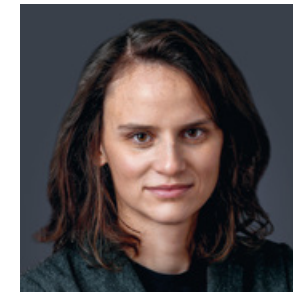
/ Les investisseurs institutionnels de long terme, qui constituent notre principale base d'acquéreurs une fois les business plans exécutés, investissent désormais presque exclusivement dans des actifs « Green+ ». En conséquence, l'équipe Real Estate livre des actifs alignés avec les dernières normes environnementales afin de maximiser la liquidité, toutes choses égales par ailleurs (usage, localisation, taille et profil locatif).

Les actifs locatifs affichant une bonne performance énergétique sont nettement plus attractifs pour les locataires. L'optimisation et la réduction des coûts liés à l'énergie (chauffage, climatisation, électricité, etc.) constituent aussi un levier direct d'attractivité et de valeur financière. L'attrait des locataires pour ces actifs est manifeste : par exemple, les immeubles restructurés du fonds AREEF II génèrent 16 % de revenus locatifs de plus par rapport aux hypothèses initiales de souscription.

Intelligence artificielle Prendre en main l'IA



Dès 2018, Ardian s'est appuyé sur la science des données pour gérer ses actifs dans les secteurs de l'énergie, du transport et du numérique. En 2025, notre approche a abouti à une application industrialisée de l'IA à l'échelle de toute l'organisation. Nos outils propriétaires stimulent la productivité et dynamisent la création de valeur au sein de notre portefeuille.



« Nous accompagnons les sociétés en portefeuille sur des sujets opérationnels concrets. »

Pauline Thomson,
Head of Data Science et Managing Director,
Infrastructure

Ardian industrialise l'usage de l'IA

7

sociétés du portefeuille Buyout soutenues par la Data Science en 2025

+ de 500 000

requêtes traitées sur GAIA en 2025

+ de 800

utilisateurs actifs par mois sur GAIA

25

réunions mensuelles consacrées aux données dans l'entreprise depuis novembre 2022

En 2025, le taux d'adoption de l'IA a atteint un niveau sans précédent parmi les entreprises. McKinsey relève dans son rapport annuel *The State of AI* qu'elles sont 88 % à déployer aujourd'hui au moins une fonctionnalité d'IA. Le passage à l'échelle demeure cependant limité : seulement 11 % des entreprises déclarent avoir généré des retombées financières positives à la suite de l'intégration de l'IA dans l'ensemble de leur organisation. Le véritable enjeu n'est plus l'accès à la technologie, mais la transformation concrète des organisations, la structuration de flux de données massifs et l'adaptation des modèles opérationnels.

DE L'ADOPTION À L'EXÉCUTION

Dans ce contexte, 2025 aura marqué un jalon décisif pour l'industrialisation de l'IA au sein d'Ardian. Notre stratégie poursuit un double objectif : renforcer les capacités internes de prise de décision pour nous doter d'un avantage concurrentiel durable,

et intensifier la création de valeur opérationnelle dans l'ensemble de notre portefeuille. Piloté conjointement par nos équipes Data Science et Digital Transformation, ce projet a donné lieu au développement d'outils d'analyse des données, à la modernisation de notre infrastructure et à une évolution majeure de nos processus.

L'équipe Data Science a été constituée en 2018 au sein de l'expertise Infrastructure. Sa mission initiale était d'introduire une approche fondée sur la donnée pour encourager la création de valeur opérationnelle dans les sociétés en portefeuille, aussi bien dans les secteurs de l'énergie et du transport que dans les infrastructures numériques. Les data scientists ont été intégrés directement au sein des équipes d'investissement, plutôt que de constituer une fonction support distincte. Cette intégration précoce a posé les bases d'une culture industrielle qui guide depuis la démarche d'Ardian en matière d'IA. —>



**CINQ PRIORITÉS
DE DÉPLOIEMENT**

En 2025, notre programme de déploiement de l'IA s'est articulé autour de cinq priorités. D'abord, transformer les processus grâce à l'IA générative, notamment par l'intégration de notre plateforme propriétaire GAIA dans nos opérations quotidiennes. Puis, affiner la composition du portefeuille en faisant plus systématiquement appel aux analyses étayées par les données. En trois, déployer les outils d'IA dans l'ensemble des sociétés en portefeuille pour soutenir leur création de valeur. Ensuite, renforcer nos capacités de veille de marché et d'exécution. Et enfin, accélérer l'acculturation et la formation de nos collaborateurs pour favoriser une adoption généralisée et effective de l'IA par nos équipes.

GAIA, la plateforme d'IA générative développée par Ardian, s'est imposée comme le succès interne le plus visible en matière d'innovation. En 2025, elle a traité plus de 500 000 requêtes et compte plus de 800 utilisateurs actifs chaque mois. Des applications spécialisées – telles que Draft AI 58 pour les activités de relations investisseurs et GenComp pour la génération de

valorisation comparable – automatisent les tâches répétitives, permettant aux équipes de réallouer leur temps vers des analyses à plus forte valeur ajoutée et d'améliorer la qualité et la cohérence des décisions d'investissement.

L'IA À GRANDE ÉCHELLE

L'IA est passée de l'expérimentation au déploiement structuré. En 2025, l'équipe Data Science a accompagné sept sociétés du portefeuille Buyout sur des sujets très opérationnels : réduction du taux d'attrition, amélioration des marges, optimisation des réseaux, priorisation des produits et simulations avancées. Une évaluation de la maturité data et IA a été conduite sur l'ensemble des fonds pour prioriser les chantiers de transformation et établir des feuilles de route opérationnelles. Les investissements en infrastructure ont également bénéficié de cette dynamique. Ardian a observé une forte demande de nouvelles capacités de centres de données en Europe, portée par les *hyperscalers* et les fournisseurs de *GPU-as-a-service*, et renforcée par des considérations réglementaires et de souveraineté européenne. Concernant la construction du portefeuille, les outils de

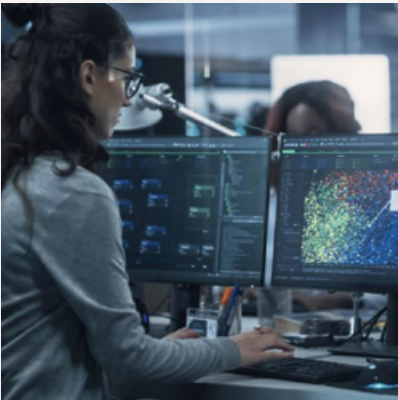
simulation ouvrent la voie à des analyses des historiques de performance dans différents environnements macroéconomiques, à la comparaison à des référentiels publics et privés, à modéliser la valeur à risque et les scénarios économiques ou à optimiser des allocations partielles. Cela marque un changement clair, passant d'une approche essentiellement descriptive à un cadre plus quantitatif et prospectif de la gestion des risques.

Conscient que la technologie seule ne suffit pas, Ardian investit massivement dans l'acculturation de ses collaborateurs. Des programmes de formation s'adressent à toute l'organisation, afin que chacune de nos équipes s'approprie efficacement les outils d'IA et les mette au service de la création de valeur. Cette approche a fait passer l'IA du stade de l'expérimentation à celui de pilier de notre mode opératoire industriel. Alors que beaucoup en sont encore en phase de démarrage, Ardian a démontré sa capacité à déployer l'IA à grande échelle – en faisant de celle-ci un levier durable de performance et de création de valeur à long terme.



« En impliquant tous les collaborateurs dans la création de GAIA, aux côtés des équipes Data Science et IT, nous avons garanti son succès. Cette démarche reflète notre stratégie One Ardian plus collaborative et transversale. »

Vincent Joly,
Head of Information Technology et Managing Director



Comment créer de la valeur

**« L'ACCULTURATION JOUE
UN RÔLE CLÉ »**

Pauline Thomson, Head of Data Science et Managing Director, Infrastructure, explique comment Ardian s'appuie sur l'IA pour accompagner son processus d'investissement, piloter des améliorations opérationnelles quantifiables, et affiner ses mécanismes de prise de décision.

Quelle est la valeur ajoutée de l'IA pour le portefeuille d'Ardian, et comment la mesurez-vous ?

/ Nous accompagnons les sociétés en portefeuille sur des enjeux concrets tels que la réduction du taux d'attrition, l'amélioration des marges, l'optimisation des réseaux et la priorisation des gammes de produits. En 2025, nous avons notamment travaillé avec sept entreprises du portefeuille Buyout pour élaborer des solutions sur mesure comportant des outils propriétaires, des analyses statistiques à grande échelle et des systèmes de recommandation. Les diagnostics de maturité sur les données et l'IA nous aident à identifier les transformations prioritaires et à définir des feuilles de route pertinentes. Lorsque les données le permettent, nous mesurons notre impact de manière factuelle : par exemple, nous estimons que les outils d'IA déployés dans notre portefeuille européen de renouvelables ont généré près de 10 millions d'euros de revenus annuels supplémentaires entre 2021 et 2023 en améliorant la disponibilité opérationnelle des éoliennes.

Comment l'IA transforme-t-elle les processus de construction et d'allocation des portefeuilles ?

/ La science des données nous aide à aborder l'IA sous un éclairage plus quantitatif. Nous sommes aujourd'hui en mesure de dresser des comparatifs plus systématiques des performances dans différents contextes macroéconomiques, de comparer nos propres allocations aux référentiels publics et privés et de mobiliser des outils de simulation plus sophistiqués qu'auparavant pour l'analyse de la valeur à risque, la modélisation de scénarios macroéconomiques et l'optimisation partielle des portefeuilles. Cela nous offre une vision bien plus précise de l'impact des allocations d'Ardian sur les profils de risque et de rendement de nos fonds.

Quels sont les principaux défis d'un déploiement à grande échelle ?

/ Les principales difficultés tiennent à la qualité et au volume de données issues des marchés privés, bien plus complexes que celles des marchés cotés, ainsi qu'aux enjeux de compétitivité et d'efficacité. Nous devons trouver un juste équilibre entre l'ambition et le pragmatisme, choisir des technologies à un stade de maturité satisfaisant, et effectuer des arbitrages stratégiques entre le développement interne de solutions et le recours à des produits disponibles sur le marché. Enfin, l'acculturation reste un paramètre essentiel ; nous continuons à investir significativement dans la formation et la certification, et à encourager l'implication concrète de nos équipes pour que chacun sache mobiliser ces outils de manière efficace.

Sustainability

Un modèle intégré aux résultats mesurables



Bien plus qu'un simple enjeu de conformité, la durabilité constitue pour Ardian un levier stratégique de création et de préservation de la valeur, intégré à notre modèle d'investissement. Ardian répond aux défis ESG par une approche étroitement alignée avec les équipes d'investissement, qui tirent le meilleur des outils d'IA et d'analyse des données pour générer des résultats mesurables en matière de résilience, de compétitivité, d'innovation et d'opportunités pour les sociétés en portefeuille.



« Plus que jamais, la durabilité est un enjeu de résilience des actifs. Il est essentiel de s'appuyer sur un modèle intégré et des capacités innovantes. »

Guillaume Cravero,
Global Head of Sustainability and Europe Policy Strategy,
Managing Director

Un levier central de notre approche de la création de valeur

227

Nous collectons des volumes de données importants auprès de 227 sociétés en portefeuille, d'actifs et de GPs répartis sur dix stratégies.

98%

des actifs sous gestion d'Ardian seront couverts par la collecte de données RSE d'ici 2025.

Les apports de la durabilité se manifestent dans de nombreux domaines, de la mitigation des risques à l'activation d'initiatives de croissance. Malgré des réglementations en matière de durabilité variables selon les régions et les pays, l'attention des investisseurs dans ce domaine s'intensifie, beaucoup cherchant à mieux comprendre le rôle de la durabilité dans la création et la protection de valeur financière.

LA DURABILITÉ AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Les douze experts de notre équipe Sustainability travaillent aux côtés des équipes d'investissement, des sociétés de notre portefeuille et des GPs afin d'identifier les opportunités. Cette approche étroitement intégrée nous permet de développer des solutions de durabilité sur mesure pour les investissements directs et les activités opérationnelles.

Nos pratiques en matière d'ESG amé-

liorent la performance de nos portefeuilles en favorisant l'efficacité opérationnelle. Chez Nevel, en Finlande, société de chauffage urbain et d'énergie de notre portefeuille Infrastructure, nous avons réduit l'empreinte carbone en modernisant les centrales et en privilégiant la biomasse comme combustible, tout en améliorant les résultats. Notre attention portée aux enjeux de capital humain, notamment l'amélioration de l'engagement des collaborateurs et le renforcement des pratiques de santé et de sécurité, contribue à une meilleure performance sociale et à une réduction des risques.

La sensibilité croissante des clients aux enjeux de durabilité transforme le développement des produits et services et crée de nouvelles opportunités de marché. Notre stratégie de durabilité soutient activement ces axes d'innovation, et encourage nos sociétés en portefeuille à capter les tendances émergentes pour générer de

—> nouvelles sources de revenus. DIAM, entreprise française de notre portefeuille Expansion et leader mondial des supports de merchandising, a ainsi conquis une importante clientèle dans les secteurs du luxe et des cosmétiques en proposant des produits et solutions à faible empreinte carbone.

Les bénéfices d'une approche de création de valeur fondée sur la durabilité se reflètent dans la réduction des coûts de la dette : des pratiques ESG ciblées peuvent en effet permettre aux entreprises d'accéder à des conditions de financement plus avantageuses via des prêts liés à la durabilité (*sustainability-linked loans*, SLL).



78 000
questions sur la durabilité
posées par 314 investisseurs
(+34 % par rapport à 2024)

Parmi les sociétés en portefeuille sous contrôle majoritaire ayant contracté des SLL, la charge d'intérêts annuelle a diminué de 250 000 dollars en moyenne. Cela facilite leur accès à des liquidités, illustrant une fois de plus comment l'amélioration mesurable des performances de durabilité aide à soutenir la création de valeur, à atténuer les risques et à conforter la résilience.

**MAÎTRISER LES DONNÉES
POUR EN LIBÉRER LA VALEUR**

L'IA est un accélérateur de nos activités et un actif stratégique clé, par ses capacités de veille et d'analyse des marchés, précieuses pour nos clients. À long terme, elle peut également créer un pont entre notre programme Sustainability et les données financières de nos sociétés.

Nous suivons attentivement les performances de durabilité de l'ensemble de nos portefeuilles ainsi que de nos relations avec les GPs, recueillant à cette fin des volumes considérables de données qui couvrent 227 entreprises, actifs et GPs répartis sur dix stratégies – soit 98 % de nos actifs sous gestion en 2025. Ces informations alimentent nos reportings réglementaires et contractuels, nous permettent d'identifier les opportunités les plus significatives et nourrissent les feuilles de route Sustainability que nous élaborons pour chaque société et chaque actif. Elles nous aident à fixer des objectifs, à mesurer la création de valeur financière et à évaluer en rétrospective l'efficacité de nos actions d'engagement.

La qualité des données est essentielle. Grâce à son long historique de collecte et à son robuste corpus de données ESG, Ardian s'appuie sur une assise solide. Sur la base de données vérifiées et de grande qualité, l'équipe Sustainability peut élaborer des feuilles de route spécifiques et jouer pleinement son rôle de partenaire opérationnel auprès des équipes de transaction tout au

long du cycle d'investissement. Le dispositif mis en place par Ardian opère comme un véritable centre d'excellence.

**LES DONNÉES ET L'IA NOUS
RAPPROCHENT DE NOS LPS**

Nous appliquons la même approche fondée sur la donnée à nos relations avec les investisseurs d'Ardian, via le LP Barometer, notre outil propriétaire d'analyse de données propulsé par l'IA, développé en collaboration avec nos équipes IT et Data Science.

Nos LPs nous ont soumis en 2025 un nombre sans précédent de questions relatives à la durabilité, avec 78 000 requêtes provenant de 314 LPs (en hausse de 34 % par rapport à 2024). Ces questions étaient également plus complexes que par le passé et leurs auteurs attendaient des réponses concrètes.

Le LP Barometer analyse en continu les questions de durabilité que nous recevons des investisseurs, afin d'identifier les tendances de marché par zone géographique, de comprendre les priorités variables de nos clients et de structurer des solutions sur mesure adaptées à leurs attentes. Le LP Barometer illustre par ailleurs deux éléments de notre stratégie globale : d'une part, c'est un outil orienté client, d'autre part, il place la collecte de données au service d'une création de valeur tangible.

Comment créer de la valeur

« LA DURABILITÉ,
SOURCE D'AVANTAGES
CONCURRENTIELS »

Guillaume Cravero, Global Head of Sustainability and Europe Policy Strategy, Managing Director, explique pourquoi le message adressé aux investisseurs reste inchangé, malgré l'évolution contrastée des politiques de durabilité aux niveaux mondial et régional.

**Comment expliquer le volume
croissant de questions sur
les thématiques de durabilité
soumises par vos clients ?**

/ Chaque client a des priorités différentes, que nous sommes désormais en mesure d'analyser et auxquelles nous pouvons répondre. Mais un facteur commun se dégage : tous perçoivent que les grandes tendances de durabilité, inscrites dans la durée, gagnent en échelle et en dynamique. Les chiffres relatifs aux flux d'investissement en témoignent clairement. L'année dernière, l'investissement mondial dans les technologies propres a atteint 1 800 milliards de dollars, soit une hausse de 22 % en glissement annuel. Et les signes de cette dynamique dans le mix énergétique européen sont désormais indéniables : l'année dernière, pour la première fois, l'éolien et le solaire ont dépassé les énergies fossiles comme source d'électricité dans l'Union européenne. Notre outil LP Barometer nous permet de garantir l'alignement et d'adapter notre engagement à ces besoins.

**Comment percevez-vous l'évolution
globale des thématiques ESG ?**

/ Les politiques de développement durable suivent des trajectoires contrastées dans le monde. Les États-Unis, l'Europe et l'Asie montrent des différences, façonnées par des perceptions, des ambitions et des stratégies fluctuantes. En Europe, les décideurs politiques insistent sur le lien entre le reporting extra-financier et la compétitivité. Ailleurs, de nombreux acteurs économiques sont désormais conscients que les défis climatiques sont devenus vitaux. Plus de 70 % de nos 25 principaux LPs, totalisant 78 Mds\$ d'investissements, ont souscrit des engagements climatiques ou ESG. Nous leur rappelons que les risques de long terme liés au changement climatique doivent être intégrés à toute décision d'investissement. Les entreprises doivent considérer la durabilité comme un atout concurrentiel, et non comme une obligation réglementaire, et élaborer des stratégies d'adaptation.

**Quelles sont les tendances
émergentes que vous suivez
actuellement de près ?**

/ Une problématique nouvelle apparaît aujourd'hui, que nous cherchons à mieux appréhender pour y répondre efficacement : c'est l'IA responsable. Cela concerne notre propre usage de l'IA au sein de l'équipe Sustainability, mais aussi notre processus de due diligence et l'accompagnement que nous proposons aux sociétés du portefeuille et à nos GPs. L'IA est devenue incontournable pour la gouvernance et la gestion des risques au sein de nos portefeuilles. Notre rôle consiste à mieux saisir les enjeux concrets pour les différents secteurs d'activité dans lesquels nous investissons. La dimension responsable de l'IA est intimement liée aux dimensions régionales que j'évoquais précédemment, et que nous devons suivre de très près.

Ressources humaines

Cultiver les compétences pour soutenir la croissance



Les ambitions de croissance d'Ardian requièrent un large vivier de talents à tous les niveaux de l'entreprise. En 2025, l'équipe des Ressources Humaines a finalisé la première phase de sa feuille de route en améliorant et harmonisant son processus d'évaluation afin de garantir davantage d'équité et de cohérence, tout en posant les fondamentaux d'un nouveau processus d'identification des talents.



« Notre ambition est de rendre nos processus mieux structurés, plus objectifs et plus équitables, afin de renforcer la confiance de nos collaborateurs. »

Maria Stasse,
Membre du Comité Exécutif et
Global Head of Human Resources

Une nouvelle feuille de route pour la gestion des talents

3

Le modèle de leadership s'articule autour de trois piliers fondamentaux, déclinés en huit compétences clés et comportements associés. Il offre un cadre clair et structuré définissant ce qu'est le leadership chez Ardian.

10

business partners RH pour accompagner les collaborateurs

En 2025, l'équipe des Ressources Humaines a déployé une nouvelle stratégie visant à identifier, développer et retenir les talents qui contribueront durablement au succès d'Ardian. Alignée sur notre feuille de route, cette approche plus structurée du développement de nos collaborateurs vise à renforcer leurs compétences et à doter Ardian d'un large vivier de talents pour accompagner sa croissance. Cette initiative accompagne l'élargissement de notre activité. Avec un réseau mondial de 22 bureaux et plus de 1 100 salariés, il était essentiel de mettre en place un cadre global garantissant un traitement uniforme à tous nos collaborateurs, quelle que soit leur implantation géographique.

Notre feuille de route pour la gestion des talents définit un processus normalisé pour évaluer et récompenser la performance de nos salariés selon des critères invariables et transparents, veillant

à ce que chacun bénéficie d'orientations claires sur la poursuite de sa trajectoire professionnelle.

Pour la première fois, cette feuille de route esquisse aussi une vision de la culture managériale que nous souhaitons diffuser dans l'ensemble de notre organisation, instaurant ainsi un modèle de référence pour le leadership au sein d'Ardian. En explicitant les qualités que nous voulons cultiver parmi nos managers, elle permet également aux collaborateurs aspirant à ces fonctions d'identifier les compétences techniques et humaines attendues.

Enfin, notre feuille de route mobilise cette approche systématique de la gestion des talents afin d'anticiper nos besoins en matière de formation et de développement professionnel, et d'élaborer les programmes pertinents pour y répondre. Elle garantit ainsi que nos collaborateurs maîtrisent toute la palette de compétences requises pour accompagner la croissance d'Ardian.

Comment créer de la valeur

« RAPPROCHER LES FONCTIONS RH DU BUSINESS CONSTITUE UN LEVIER DE PERFORMANCE IMPORTANT »

Maria Stasse, Membre du Comité Exécutif et Global Head of Human Resources, revient sur l'évolution de la stratégie RH d'Ardian pour mieux accompagner les équipes et fluidifier notre organisation. En rapprochant les RH des équipes opérationnelles, en harmonisant les processus d'évaluation et en fluidifiant les méthodes de travail, cette approche renforce le rôle de la fonction RH en tant que partenaire stratégique.

Quelle est à votre sens la valeur ajoutée de l'initiative Business Partners ?

/ L'introduction de Business Partners marquait une première étape dans la nouvelle stratégie RH d'Ardian. Début 2025, nous avons nommé dix Business Partners, des professionnels des ressources humaines assignés à chacune des équipes d'Ardian et basés au siège social de la société. Nous étions convaincus de la pertinence de ce choix, et les retours que nous en avons attestent de l'intérêt de ce rapprochement entre les professionnels des Ressources Humaines et les équipes qu'ils accompagnent. Nos Business Partners travaillent quotidiennement aux côtés des managers pour mieux appréhender les besoins de chaque équipe et pour veiller à ce que les initiatives et les politiques globales d'Ardian soient mises en œuvre de manière homogène dans tous les départements.

Quels ajustements avez-vous apportés à votre gestion des talents ?

/ Nous avons conçu un nouveau modèle de leadership, intimement lié à la gestion des talents, pour uniformiser le management dans l'ensemble de notre organisation. Avec plus de 1 100 salariés dans 22 bureaux, nous tenons à ce que nos processus soient appliqués de manière constante, notamment en matière d'évaluation des performances. C'est un facteur essentiel pour retenir nos meilleurs talents. La formation joue un rôle clé : elle doit aider nos collaborateurs à cultiver les compétences nécessaires pour bâtir leur carrière et les futurs succès d'Ardian. Même chose concernant l'IA : nous voulons que nos salariés maîtrisent les savoirs et outils qui leur permettront de mieux comprendre l'IA et d'en bénéficier au quotidien. C'est une priorité pour préserver notre compétitivité et pour innover dans un environnement qui évolue.

Quelles sont les prochaines étapes de votre nouvelle stratégie RH ?

/ Dans le cadre de notre pilier d'efficacité opérationnelle, nous avons lancé cette année deux projets pilotes qui produiront certainement des résultats précieux. Nous sommes conscients que l'environnement professionnel d'Ardian est intense et qu'il place des exigences fortes sur nos collaborateurs. Nos deux projets pilotes visent précisément à définir la meilleure réponse à ces défis, et à identifier les ajustements que nous pouvons opérer pour aider nos équipes à travailler plus efficacement. Si nous voulons augmenter nos capacités sans nécessairement accroître les effectifs, alors nous devons optimiser nos processus pour travailler plus intelligemment. Cela concerne l'organisation des équipes, mais également la gouvernance et bien d'autres domaines. Dans la prochaine phase de notre stratégie, nous chercherons notamment à élaborer avec chacune de nos équipes les solutions adaptées à leurs besoins spécifiques.

Consolider notre vivier de talents



TALENT MANAGEMENT

L'un des objectifs clés de notre nouvelle stratégie de gestion des talents consiste à identifier et à retenir nos collaborateurs les plus prometteurs. Il était primordial à cet égard d'harmoniser les processus d'évaluation dans l'ensemble de notre organisation : garante de l'équité du système, cette uniformité nous permet par ailleurs de corrélér étroitement les performances avec les développements de carrière et les gratifications appropriées.

Rouage essentiel de notre feuille de route de gestion des talents, le nouveau système inauguré en septembre 2025 instaure un cadre sensiblement plus efficace pour l'évaluation de la performance et affine notre

compréhension des compétences individuelles de chacun de nos salariés.

En vue de consolider le vivier de talents au sein d'Ardian, l'un des enjeux les plus pressants consiste à identifier précocement les collaborateurs à haut potentiel et à accompagner efficacement leur développement professionnel. Le lancement de notre nouveau modèle de leadership est un premier élément de réponse à ce défi. Il présente une description détaillée des compétences et des attitudes attendues des managers d'Ardian, et ce faisant explicite auprès des jeunes salariés le type de profil auquel nous attribuons un haut potentiel.

Au-delà des expertises techniques, ce modèle de leadership met l'accent sur les

attitudes et les compétences interpersonnelles déployées au quotidien. Il présente un éventail plus large de critères pour identifier, former et développer les futurs leaders d'Ardian, s'écarter des systèmes qui n'évaluent les salariés que sur leurs performances et leurs compétences techniques pour valoriser aussi les compétences humaines et le professionnalisme. Le premier programme de formation issu de notre feuille de route de gestion des talents sera consacré à l'IA, et déployé en concertation avec notre équipe Data Science ; il reflétera ainsi notre conviction que les aptitudes d'utilisation de l'IA sont appelées à devenir un indicateur essentiel de haut potentiel.

En outre, notre nouveau modèle de leadership et la mise à jour de notre processus d'évaluation formeront le socle d'un futur système de cartographie des talents au sein de notre société. L'objectif est ici de donner à nos managers et aux Business Partners assignés à nos équipes tous les outils nécessaires pour proposer à chaque salarié une orientation de carrière personnalisée. Cette cartographie aidera nos collaborateurs à dessiner leur trajectoire professionnelle, tout en dotant Ardian d'une plus grande visibilité sur son vivier de talents et sur les formations pertinentes que nous pourrions proposer.



Fondation Ardian

Regard sur la Recherche, nouveau pilier de la Fondation

En 2025, la Fondation a élargi son champ d'intervention avec un deuxième pilier : soutenir des programmes scientifiques d'excellence au sein d'instituts de recherche réputés. Nous contribuons ainsi à renforcer la souveraineté scientifique franco-européenne et à faire émerger des pratiques innovantes pour un impact sociétal positif.



« Notre engagement en faveur de la recherche scientifique illustre une tendance plus profonde : le succès des programmes de recherche repose sur la qualité des partenariats entre investissements publics et privés. »

Matthieu Labouche,
Directeur Général de la Fondation Ardian

Étendre nos missions pour accroître leur valeur sociale

5

programmes de recherche
scientifique

57

associations partenaires
soutenues en 2025

17%

de croissance du budget de
la Fondation en 2026

47%

des collaborateurs sont
engagés en bénévolat ou
donations en 2025

Ce nouveau pilier dédié à la recherche scientifique financera des travaux dans l'IA, les technologies quantiques, l'économie et les enjeux environnementaux. Il sera piloté par François Jerphagnon, Membre du Comité Exécutif et Head of Expansion. Le lancement de ce programme a été rendu possible grâce au versement d'une partie des plus-values d'Ardian au profit de la Fondation, afin de lui assurer des ressources pérennes pour les prochaines années.

Cinq programmes de recherche ont ainsi été financés en 2025, couvrant notamment des travaux inédits sur la physique quantique menés à l'Université Paris-Saclay par Alain Aspect, lauréat du prix Nobel de physique en 2022, ou encore des recherches multidisciplinaires en économie dirigées par le Professeur Jean Tirole, prix Nobel d'économie, de la Toulouse School of Economics. En finançant ces recherches fondamentales à fort impact, la Fondation contribue durablement à l'approfondissement

des connaissances scientifiques et économiques, à la formation des futurs chercheurs dans plusieurs domaines et à la consolidation en France d'un écosystème de recherche au rayonnement mondial.

La recherche scientifique prend désormais toute sa place aux côtés de notre autre cause, consacrée de longue date à la Mobilité Sociale et au financement de programmes associatifs à destination d'enfants et de jeunes défavorisés dans les douze pays où Ardian est présent. Dans un contexte marqué par un besoin impérieux de contributions privées, le soutien à la Mobilité Sociale s'est renforcé auprès de nos associations partenaires. Cet appui est tout à la fois financier et humain : plusieurs initiatives sont mises en œuvre pour approfondir l'engagement de nos salariés dans les activités de la Fondation Ardian, qui a alloué 3,5 millions d'euros à ses initiatives en faveur de la mobilité sociale en 2025.



Mécénat

Quand l'excellence artistique rencontre l'inclusion sociale

L'Opéra national de Paris est une institution culturelle au rayonnement international, qui s'est donné pour mission de partager la qualité exceptionnelle de ses créations artistiques avec de jeunes publics éloignés de cet univers. Cette vision s'inscrit parfaitement dans l'engagement d'Ardian en faveur de l'excellence et dans ses valeurs philanthropiques.



« *Dix Mois d'École et d'Opéra est une illustration remarquable de la manière dont l'art peut être un outil de développement personnel et scolaire. »*

Stéphanie Grace,
Global Head of Brand and Communications,
Managing Director

Le parrainage de l'Académie de l'Opéra national de Paris renforce l'impact social d'Ardian

80 %

des élèves ont amélioré leurs capacités de communication

90 %

des élèves ont gagné en confiance en eux

60 %

des élèves ont amélioré leur expression écrite

+ de 25 %

de réussite aux examens

Source : d'après une étude réalisée par le sociologue Philippe Coulangeon, portant sur des données récoltées entre 2003 et 2018 et visant à évaluer l'impact du programme Dix Mois d'École et d'Opéra.

La stratégie de mécénat d'Ardian vise à associer sa marque à des institutions de premier plan dans trois domaines : les arts et la culture, l'éducation et la recherche, et la diplomatie internationale. Chaque partenariat créé s'inscrit dans son engagement envers l'excellence et ses objectifs philanthropiques.

Le parrainage de l'Académie de l'Opéra national de Paris depuis trois ans illustre cette approche stratégique et sélective de ces partenaires. Institution artistique au rayonnement mondial, l'Opéra national de Paris est l'illustration même de l'excellence dans le monde culturel et son programme de sensibilisation artistique, Dix Mois d'École et d'Opéra, apporte une dimension sociale forte à ce partenariat.

Le dispositif offre à plus de 1 100 élèves l'opportunité de rencontrer les artistes et les professionnels qui rendent possibles la production de spectacles et de ballets réputés dans le monde entier. Ces jeunes sont scolarisés dans des zones d'éducation

prioritaire, des quartiers défavorisés tant sur le plan social qu'économique. L'approche inclusive de l'art et de la culture de ce dispositif fait écho à l'engagement d'Ardian en faveur d'un impact social positif et au soutien de la Fondation Ardian à la mobilité sociale.

Déployé sur deux ans, ce programme éducatif donne le temps de créer une relation structurante entre élèves, enseignants et artistes. Les jeunes rencontrent des artistes et des professionnels des opéras du Palais Garnier et de l'Opéra Bastille. Ils participent à des ateliers créatifs animés par ces professionnels dans leurs établissements, et les plus âgés peuvent participer à la création d'un spectacle original et découvrir tous les métiers sur lesquels repose l'Opéra.

Cette expérience apporte de multiples bénéfices. Elle aide les élèves à s'investir dans leurs études, à gagner en confiance et à développer leur esprit d'équipe – et comprendre que la culture, même la plus prestigieuse, leur est accessible.

137 Mds\$ Private Equity

Activités et Solutions d'investissement

SECONDARIES & PRIMARIES /
Leader mondial des investissements primaires et secondaires

CRÉATION : 1999

ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT : + de 110

ZONES GÉOGRAPHIQUES : EUROPE, AMÉRIQUE DU NORD, ASIE, MOYEN-ORIENT

102 Mds\$ d'actifs gérés ou conseillés
+ de 1 600 fonds d'investissement en portefeuille
+ de 10 000 sociétés sous-jacentes

CO-INVESTISSEMENT /
L'accès privilégié aux plus belles opérations de private equity

CRÉATION : 2005

ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT : 23

ZONES GÉOGRAPHIQUES : EUROPE, AMÉRIQUE DU NORD, ASIE

9 Mds\$ d'actifs gérés ou conseillés
De 30 M\$ à 300 M\$ par transaction

BUYOUT /
Transformer des leaders de leur spécialité en acteurs mondiaux

CRÉATION : 1997

ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT : + de 50

ZONES GÉOGRAPHIQUES : 85% EUROPE / 15% AMÉRIQUE DU NORD

16 Mds\$ d'actifs gérés ou conseillés
Entre 1 Md\$ et 1,5 Md\$ investis chaque année

FONDS ADJACENTS

EXPANSION /
Façonner les champions européens du mid-cap

CRÉATION : 2006

ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT : 36

ZONES GÉOGRAPHIQUES : EUROPE CONTINENTALE

8 Mds\$ d'actifs gérés ou conseillés
+ de 80 investissements réalisés, incluant les participations en portefeuille ou cédées

GROWTH /
L'accélérateur de la croissance en Europe continentale

CRÉATION : 1998

ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT : 13

ZONES GÉOGRAPHIQUES : PRINCIPALEMENT EUROPE

1 Md\$ d'actifs gérés ou conseillés
50% d'investissements dans des sociétés étrangères

NORTH AMERICA FUND /
L'expérience au service du lower mid-cap

CRÉATION : 2017

ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT : 7

ZONES GÉOGRAPHIQUES : AMÉRIQUE DU NORD

≈600 M\$ d'actifs gérés ou conseillés
10 à 50 M\$ d'EBITDA pour les sociétés ciblées

SEMICONDUCTOR /
Les fondements du monde numérique

ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT : 9

ZONES GÉOGRAPHIQUES : EUROPE

150 M€ à 1,5 Md€ de valorisation des entreprises cibles
9,5% de TCAC prévus entre 2023 et 2030

49 Mds\$ Real Assets

INFRASTRUCTURE /
Un acteur majeur des infrastructures mondiales

CRÉATION : 2005

ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT : 70

ZONES GÉOGRAPHIQUES : EUROPE, AMÉRIQUES

45 Mds\$ d'actifs gérés ou conseillés
+ d'1 Md€ de capacité d'investissement en fonds propres par acquisition

REAL ESTATE /
Créer les espaces pour les villes de demain

CRÉATION : 2016

ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT : 28

ZONES GÉOGRAPHIQUES : EUROPE, AMÉRIQUE DU NORD

≈4 Mds\$ d'actifs gérés
1,2 Md€ – poids du fonds européen Real Estate d'Ardian

FONDS ADJACENTS

REAL ASSETS DEBT /
Financer des projets de transition durable

CRÉATION : 2022

ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT : 4

ZONES GÉOGRAPHIQUES : EUROPE CONTINENTALE

300 M\$ d'actifs gérés ou conseillés
+ de 40 ans d'expérience dans le sourcing et la structuration de dette immobilière

NATURE-BASED SOLUTIONS /
Développer des projets à grande échelle fondés sur la nature

CRÉATION : 2024

ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT : 8

ZONES GÉOGRAPHIQUES : EUROPE CONTINENTALE

100 000 hectares de reforestation visés
≈70 MtCO₂ à capturer sur 40 ans

14 Mds\$ Credit

PRIVATE CREDIT /
Un partenaire financier majeur pour les entreprises européennes du mid-cap

CRÉATION : 2005

ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT : 24

ZONES GÉOGRAPHIQUES : EUROPE DE L'OUEST

13 Mds\$ d'actifs gérés ou conseillés
+ de 165 opérations réalisées depuis 2005 et 128 sorties

NAV FINANCING /
Une offre de crédit spécialisée pour le financement de fonds

CRÉATION : 2018

ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT : 3

ZONES GÉOGRAPHIQUES : EUROPE, AMÉRIQUE DU NORD, ASIE

1 Md\$ d'actifs gérés ou conseillés
4,5 Mds\$ déployés depuis le lancement de l'activité

Au 31 décembre 2025

+ de 40 Mds\$ **ARDIAN CUSTOMIZED SOLUTIONS**
La manière la plus flexible d'investir sur les marchés privés

≈20 Mds\$ **PRIVATE WEALTH SOLUTIONS**
Le service d'Ardian dédié aux investisseurs privés et aux gestionnaires de patrimoine

ARDIAN CUSTOMIZED SOLUTIONS
Analyse

Le développement de l'Asie nourrit la croissance

Ardian Customized Solutions a enregistré près de 5 milliards de dollars de nouveaux engagements en 2025. Avec plus de 70 clients et 40 milliards de dollars d'actifs gérés, la plateforme gagne en maturité et étend sa couverture géographique. En 2025, l'apport de capitaux issus des fonds existants a représenté près de la moitié des nouveaux engagements. Une illustration de la confiance des investisseurs et de leur volonté d'approfondir nos relations au fil des performances réalisées. En 2025, nos efforts de long terme visant à renforcer notre présence en Asie – qui représente 40 % des fonds à ce jour – ont porté leurs fruits.

La flexibilité de notre offre répond aux attentes des investisseurs, avec des stratégies dédiées (environ un tiers des fonds levés) et des solutions multi-stratégies sur mesure. Par ailleurs, les infrastructures, qui se sont imposées comme un levier puissant de levée de fonds pour ACS, prennent une place croissante aux côtés du capital-investissement au sein de la plateforme. Nous avons réalisé des avancées majeures sur des marchés concurrentiels, notamment avec la première solution sur mesure qui respecte les critères du financement islamique et le lancement de notre offre de crédit privé aux États-Unis. Celle-ci s'appuie sur notre réseau de GPs aux États-Unis, via notre activité Secondaries & Primaries, ainsi que sur l'expertise de notre équipe Private Credit en Europe.

Notre dynamique d'innovation reste soutenue. Elle est portée par de nouvelles stratégies et services, notamment en ACS et en crédits secondaires, des partenariats stratégiques mobilisant l'ensemble des expertises d'Ardian et des offres evergreen et ELTIF destinées aux institutions financières. Ces initiatives, qui reflètent notre engagement auprès des investisseurs et notre stratégie de développement de solutions personnalisées, contribuent à renforcer notre position de premier plan en matière d'innovation sur les marchés privés.



Jan Philipp Schmitz /
Directeur Général

« La flexibilité de notre offre répond aux attentes des investisseurs, avec des stratégies dédiées représentant environ un tiers des fonds confirmés, et des solutions multi-stratégies sur mesure. »

≈ 5 Mds\$
de nouveaux engagements confirmés en 2025

40 %
des fonds confirmés proviennent d'Asie

+ de 40 %
des fonds proviennent d'Infrastructure



« En collaboration avec Ardian, une entité sur mesure a été mise en place dont la gouvernance permet de garantir une conformité permanente et d'ouvrir l'accès à des opportunités d'investissement mondiales. »

Employees Provident Fund /

Focus

CLIENT : EMPLOYEES PROVIDENT FUND
PAYS : MALAISIE

« Désormais bien établi, le programme de l'Employees Provident Fund (EPF) est orienté vers les marchés privés et s'inscrit dans une perspective d'investissement à long terme. Nous avons collaboré avec plusieurs partenaires internationaux, dont Ardian, dans les domaines des infrastructures, du capital-investissement et du secondaire. Nous ajoutons désormais une solution sur mesure spécialisée en private equity, comprenant des co-investissements et des opérations en secondaire menées par des gestionnaires.

L'approche de l'EPF en matière d'investissement repose sur une gouvernance solide, l'historique des performances et l'alignement des intérêts. Tenant compte des attentes des différents membres, nous explorons en permanence des solutions personnalisées leur permettant d'accéder aux investissements sur les marchés privés. Cela suppose des partenariats avec des acteurs internationaux comme Ardian pour développer des solutions qui favorisent la diversification et le long terme dans les objectifs des portefeuilles. »

PRIVATE WEALTH SOLUTIONS
Analyse

La demande des clients privés s'accélère

Soutenue activement par toute l'entreprise, y compris au plus haut niveau, l'activité Private Wealth Solutions affiche d'excellents résultats en levée de fonds en 2025. Cette dynamique résulte de l'intérêt croissant des particuliers pour les opportunités d'investissement des marchés privés. Nous avons levé 2,9 milliards de dollars via nos fonds classiques mais aussi par l'intermédiaire de nos six solutions conçues pour les investisseurs privés, portant les actifs gérés pour cette clientèle à près de 20 milliards de dollars. Avec environ 10 % du total de nos actifs sous gestion, ces clients jouent un rôle croissant sur nos marchés.

La clé de notre croissance rapide réside dans notre capacité à mettre au point des structures de fonds adaptées à un éventail plus large d'investisseurs : souscriptions flexibles, absence d'appels de fonds et liquidité périodique. Nous proposons désormais six solutions, dont quatre fonds evergreen, au sein de la plateforme Ardian Access. En 2025, nous avons lancé un fonds de private equity secondaire américain et un luxembourgeois, en nous appuyant sur plus de 25 ans d'expérience dans le secondaire et le co-investissement. Fin 2025, cette offre a été complétée par un fonds evergreen d'infrastructure européen.

En partenariat avec la Standard Chartered Bank, notre club de Co-Investissement destiné aux grands family offices d'Asie et du Moyen-Orient connaît une croissance rapide, tandis que la toute première solution Ardian Access, lancée en 2023 sur le marché français, totalise plus de 400 millions d'euros d'actifs. Ce chiffre pourrait la placer en tête du marché français des fonds evergreen de capital-investissement. D'autres développements sont prévus dans le prolongement d'une collaboration établie avec nos partenaires de gestion privée. Nous prévoyons de couvrir tous les segments du marché du private wealth et de donner accès aux mêmes opportunités d'investissement à l'ensemble de nos investisseurs, qu'ils soient particuliers ou institutionnels.



Erwan Paugam /
Head of Private Wealth Solutions
et Senior Managing Director

« Notre succès repose sur des bases solides : les 30 années d'expérience d'Ardian sur les marchés privés ont bâti nos positions de leader. C'est une énorme barrière à l'entrée, car très peu de gestionnaires bénéficient d'un tel avantage. »

—
≈20 Mds\$
d'actifs gérés ou conseillés

—
2,9 Mds\$
levés via nos fonds classiques
et nos 6 fonds dédiés aux
investisseurs privés

—
≈10 %
des actifs sous gestion totaux
d'Ardian



« Nos clients privés ont déjà accès à un grand nombre de GPs, qui proposent tous des investissements mutualisés. Le Co-Investment Club est unique, car il permet à nos clients d'investir directement dans des opérations spécifiques, dans le cadre d'un programme mondial. »

Focus



Sumeet Bhambri /
Global Head, Advisory &
Managed Investments, Standard
Chartered Bank

« Le Standard Chartered Co-Investment Club, créé en collaboration avec Ardian, offre à nos clients privés très fortunés une exposition directe à des opérations de co-investissement sans qu'ils aient à s'engager dans un fonds classique. Ils peuvent ainsi constituer leur propre portefeuille de capital-investissement selon les critères qu'ils ont eux-mêmes définis. Cette offre est unique sur le marché, et sans équivalent en Asie. En outre, s'agissant d'un partenariat exclusif pour les deux parties, les opérations proposées à nos clients ne sont disponibles dans aucune autre banque sous ce format spécifique et nous ne proposons pas ce programme avec d'autres partenaires GPs.

Nos clients bénéficient bien sûr de la due diligence menée par Ardian sur chacune de ses opérations. La qualité de cette due diligence est un facteur de confiance indispensable pour passer d'un modèle de simple exécution à celui de conseil, ce qui rend une nouvelle fois ce partenariat unique.

Nous avons choisi de mener ce programme aux côtés d'Ardian en raison de sa réputation de leader en Co-Investissement, du soutien des équipes de Singapour et de Paris et de la rigueur dont Ardian a fait preuve dans le processus de sélection des opérations. »



Mark Benedetti /
Co-CEO d'Ardian



Vladimir Colas /
Directeur Général



Jan Philipp Schmitz /
Directeur Général



Marie-Victoire Rozé /
Deputy Co-Head of Secondaries
& Primaries et Senior Managing
Director

Demande de liquidités en hausse sur le secondaire

102 Mds\$
d'actifs gérés ou conseillés

+ de 1600
fonds dans le portefeuille

+ de 10 000
sociétés sous-jacentes

« Dans un contexte marqué par la raréfaction des liquidités et une forte instabilité géopolitique, de nombreux primo-vendeurs se sont tournés vers le marché secondaire. Ces primo-vendeurs deviennent souvent des vendeurs réguliers, ce qui devrait soutenir la croissance des volumes. »

Analyse

Grâce à la clôture record de 30 milliards de dollars de la plateforme ASF IX, l'équipe Secondaries & Primaries a renforcé sa position sur plusieurs fronts en 2025. Sur le marché secondaire, l'activité d'investissement a été soutenue, avec 15 milliards de dollars déployés au travers de douze opérations. En fin d'année, trois ans seulement après son lancement, la plateforme ASF IX était déployée à environ 67 %. Notre stratégie Single Asset Solutions connaît également une forte accélération grâce à un flux de transactions sans précédent. À ce jour, nous comptabilisons 13 opérations et plus de 400 millions de dollars déployés, pour une performance supérieure à 2 fois le capital investi et un rendement annualisé de 20 %. Avec une réserve de liquidités d'un milliard de dollars, nous anticipons une accélération significative de cette stratégie dans les années à venir.

Dans le même temps, nous consolidons notre position sur le marché des fonds secondaires infrastructure avec huit opérations représentant 2,8 milliards de dollars investis. Ce marché nous semble très prometteur. Les actifs primaires sous gestion continuent de progresser à un rythme soutenu, tandis que la part des encours cédés sur le marché secondaire demeure encore limitée, à environ 1 %, contre 1,7 % dans le capital-investissement. Un écart qui continue néanmoins de se réduire à mesure que le marché gagne en maturité. Les investisseurs s'intéressant davantage aux liquidités sur le marché secondaire, nous estimons que les volumes vont doubler dans les trois prochaines années. Les conditions de marché sont très favorables : demande de liquidités en forte hausse et acceptation plus large des LPs des opérations secondaires menées par les GPs. En 2025, le volume des opérations secondaires a dépassé les 220 milliards de dollars, dont environ la moitié émanait de primo-vendeurs. Cette demande inédite nous a permis d'être plus sélectifs que jamais, tout en accédant à des décotes à deux chiffres et à des conditions préférentielles sur les transactions d'envergure que nous ciblons.

Faits marquants



TRANSACTION : TOWER IV
CONTREPARTIE : FONDS DE PENSION EUROPÉEN
DATE DE CLOSING : SEPTEMBRE 2025

Ardian a conclu l'opération Tower IV d'un montant de 2 milliards de dollars, avec un différé de paiement intégral de 45 jours et un financement par effet de levier de la part de partenaires tiers. Le portefeuille regroupe 10 gestionnaires de premier plan, dont 97 % européens ou nord-américains. Aucun actif ne représente plus de 4 % de la valeur liquidative et l'exposition aux titres cotés reste plafonnée à 5 %. Près de 50 % de la valeur liquidative provient de fonds lancés depuis 2021, laissant entrevoir un fort potentiel de hausse.



TRANSACTION : PERSEPHONE
CONTREPARTIE : FONDS DE PENSION NORD-AMÉRICAIN
DATE DE CLOSING : MARS 2025

En clôturant l'opération Persephone pour un montant de 3,6 milliards de dollars, Ardian a bénéficié d'un différé de paiement intégral de trois mois et d'un effet de levier apporté par des tiers. Le portefeuille comprend 9 gestionnaires de premier plan, à 96 % européens ou nord-américains. Aucun actif ne représente plus de 3 % de la valeur liquidative et l'exposition aux titres cotés est plafonnée à 5 %. Avec une valeur liquidative provenant pour 57 % de fonds lancés depuis 2021, nous entrevoyons un fort potentiel de hausse.



TRANSACTION : MOONSTONE
CONTREPARTIE : FONDS SOUVERAIN
DATE DE CLOSING : MARS 2025

Ardian a finalisé la transaction Moonstone, pour un montant de 3,7 milliards de dollars, ce qui la place parmi les plus importantes opérations du marché secondaire. Avec plus de 30 fonds Buyout et Growth et plus de 650 sociétés sous-jacentes, le portefeuille affiche une solide diversification. Il cible principalement les secteurs résilients d'Europe et d'Amérique du Nord, avec une couverture de 95 % des fonds à la souscription. Ardian a pu intervenir très en amont de la transaction et nouer un dialogue direct avec les vendeurs avant le lancement du processus d'enchères restreint. L'opération présente une structure attractive, avec un paiement différé sur deux ans de 50 % du prix d'acquisition.



Alexandre Motte /
Co-Head of Co-Investment et
Senior Managing Director



Patrick Kocsi /
Co-Head of Co-Investment et
Senior Managing Director

De nouvelles opportunités grâce à la reprise des transactions

9 Mds\$
d'actifs gérés ou conseillés

40 %
des transactions grâce aux opportunités offertes par les Single Asset Continuation Vehicles

≈50 %
du Fonds V restitués aux LPs après la sortie de 11 sociétés sur un total de 56

Analyse

La diversification des activités de Co-Investissement vers des stratégies adjacentes s'est accélérée en 2025, portée par l'essor des opportunités dans les fonds de continuation single asset (SACV), qui représentent désormais 40 % de nos opérations. Finalisé fin 2025, le SACV Spherea-Averna, premier SACV de l'équipe en tant qu'investisseur principal, a donné naissance à un leader franco-canadien de l'ingénierie de qualité, de solutions de test et de mesure. L'intérêt croissant des clients d'Ardian Customized Solutions pour le co investissement dans les infrastructures s'est de nouveau confirmé, comme en témoignent les quatre nouvelles transactions réalisées, portant les actifs sous gestion à 600 millions de dollars.

Avec la forte reprise du flux concernant notre sixième fonds en septembre, nous avons terminé l'année avec 14 nouveaux investissements. Le Fonds VI est aujourd'hui déployé à environ 90 %. La solide dynamique des entrées de capitaux nous permet d'envisager une augmentation significative du capital à déployer dans notre fonds de nouvelle génération et dans nos stratégies adjacentes.

Ce rebond de nos capacités renforcera notre rôle de partenaire privilégié en matière de co-investissement pour les GPs. Aux côtés des sponsors majeurs, notre rapidité d'exécution nous permet désormais de co-investir dans 80 % des opérations sélectionnées. Nous accédons ainsi à des transactions de premier ordre tout en maintenant un rythme de déploiement soutenu.

Notre dernier fonds continue d'afficher de solides performances, tandis que nos sociétés en portefeuille se négocient à un niveau au moins égal aux prévisions. Parallèlement, les 11 sorties réalisées sur un total de 56 sociétés nous ont permis de restituer près de 50 % du Fonds V aux LPs.

« Notre rapidité d'exécution et la qualité de nos relations avec nos sponsors clés nous positionnent favorablement pour capter de nouvelles parts de marché en co-investissement. »

Faits marquants

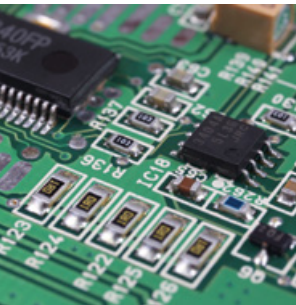
INVESTISSEMENT



ENTREPRISE : INTEGRATED SPECIALTY COVERAGES
SECTEUR : SERVICES FINANCIERS
DATE D'INVESTISSEMENT : SEPTEMBRE 2025

Aux côtés d'Onex Partners, GP de premier plan dans le secteur de l'assurance dommages, l'équipe Co-Investissement a acquis Integrated Specialty Coverages (ISC) auprès de KKR. Basée à Carlsbad, en Californie, ISC est une plateforme d'assurance innovante s'appuyant sur des outils propriétaires d'analyse de données, qui connectent efficacement les marchés de l'assurance à leurs canaux de distribution. Grâce à des technologies de pointe et sous la direction d'une équipe de dirigeants expérimentés, ISC optimise ses activités de souscription et l'excellence de ses opérations.

INVESTISSEMENT



ENTREPRISE : SPHEREA AND AVERNA
SECTEUR : SERVICES AUX ENTREPRISES
DATE D'INVESTISSEMENT : OCTOBRE 2025

En collaboration avec Andera, Ardian a piloté un fonds de continuation de 200 millions d'euros à l'occasion de la fusion de Spherea et d'Averna, donnant naissance à un leader mondial de l'ingénierie des solutions de test et de mesure au sein d'une plateforme intégrée. Basée à Toulouse, Spherea fournit aux secteurs de l'aérospatiale et de la défense des systèmes de test critiques pour leurs missions, tandis qu'Averna, implantée à Montréal, développe des solutions de test pour les appareils intelligents, les dispositifs médicaux et les applications industrielles, notamment les centres de données et les véhicules autonomes. Le nouvel ensemble devrait générer plus de 305 millions de dollars de chiffre d'affaires et employer plus de 1 800 collaborateurs dans 13 pays.

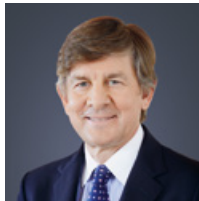
CESSION



la centrale

ENTREPRISE : LA CENTRALE
SECTEUR : TECHNOLOGIE
DATE D'INVESTISSEMENT : FÉVRIER 2021
DATE DE CESSION : DÉCEMBRE 2025

En 2021, Ardian a co-investi aux côtés de Providence dans le Groupe La Centrale, l'une des principales plateformes automobiles françaises. Ardian s'est ensuite désengagé à l'occasion de la cession de la société au groupe OLX, leader mondial des petites annonces. Durant sa période d'investissement, le Groupe a renforcé son équipe de direction, enrichi son offre de produits et réorienté sa stratégie marketing. Ces initiatives ont permis d'atteindre un taux de croissance annuel composé (TCAC) du chiffre d'affaires lié aux petites annonces supérieur à 10 % et de consolider sa position en vue d'une sortie réussie.



Nicolò Saidelli /
Conseiller auprès de
Dominique Senequier pour la
stratégie et les acquisitions,
Co-Head of Buyout



Thibault Basquin /
Membre du Comité Exécutif,
Co-Head & CIO of Buyout

5 Mds\$ de cessions et des levées de fonds en augmentation

700 M€
co-investis dans notre portefeuille
(Diot-Siaci inclus)

10
membres de l'équipe Embedded
Value Creation et 2 membres de
l'équipe d'investissement
consacrent plus de 50% de leur
temps à la création de valeur

« Nous restons pleinement
mobilisés sur nos priorités pour
cette année et pour 2027, tout en
déployant les leviers de création
de valeur les plus pertinents au
sein de notre portefeuille. »

Analyse

Après avoir reversé 5,1 milliards d'euros à nos investisseurs ces trois dernières années grâce à des investissements antérieurs, l'équipe Buyout a lancé une levée de fonds pour sa plateforme de huitième génération au quatrième trimestre 2025. Celui-ci cible principalement les entreprises détenues par leurs fondateurs ou par des familles dans quelques pays européens et investira dans les secteurs qui nous paraissent porteurs : la chaîne de valeur alimentaire, la santé et le bien-être, les technologies appliquées et les services B2B essentiels. L'Europe offre de nombreuses opportunités de partenariat avec ce type d'entreprises, dans une optique de création de valeur à long terme auprès des fondateurs et d'accompagnement des transmissions.

La dynamique de notre levée de fonds s'appuie notamment sur la dernière opération du Fonds VII : une prise de participation de contrôle conjoint dans Diot-Siaci, l'un des principaux courtiers européens en assurance d'entreprise. Nous avons également réalisé des cessions dans d'excellentes conditions de valorisation, notamment celle de Prosol, chaîne de distribution alimentaire, issue du Fonds VI – la plus importante en France en 2025 à plus de 4 milliards d'euros – et celle de Frulact, fournisseur d'ingrédients naturels, issue du Fonds VII. Ces cessions ont généré un rendement cumulé égal à 2,5 fois notre investissement. Nous prévoyons 8 milliards d'euros supplémentaires de réalisations d'ici fin 2027.

Nous avons renforcé et affiné notre approche de la création de valeur, en intensifiant la collaboration entre nos équipes d'investissement et les équipes dirigeantes des sociétés en portefeuille. Enfin, nous avons réalisé plus de 25 acquisitions stratégiques, dont une opération de transformation pour Neopharmed Gentili via l'acquisition des activités européennes de Biocryst (société de biotechnologie cotée aux États-Unis). Celle-ci a permis à Neopharmed Gentili d'étendre sa présence géographique et d'entrer sur le marché porteur des maladies rares.

Faits marquants

INVESTISSEMENT



ENTREPRISE : DIOT-SIACI
SECTEUR : SERVICES
DATE D'INVESTISSEMENT : NOVEMBRE 2025

L'équipe Buyout a acquis 45% du capital de Diot-Siaci aux côtés des cofondateurs Pierre Donnersberg et Christian Burrus. Ce courtier en assurance et réassurance, leader en France et en Europe, affiche un chiffre d'affaires supérieur à 1,1 milliard d'euros. Cette opération instaure un contrôle conjoint avec le groupe Burrus et soutient la croissance de Diot-Siaci dans ses principaux métiers (grands risques, assurance maritime, assurance des particuliers, conseil RH, crédit, mobilité et réassurance) tout en accompagnant son expansion en Europe, au Royaume-Uni, en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique, renforçant ainsi son positionnement mondial.

CESSION



ENTREPRISE : FRULACT
SECTEUR : CHAÎNE ALIMENTAIRE
DATE D'INVESTISSEMENT : MAI 2020
DATE DE CESSION : NOVEMBRE 2025

En mai 2020, Ardian a acquis Frulact auprès de la famille fondatrice. Portée par une forte croissance organique et une stratégie active de fusions-acquisitions en Europe et en Amérique du Nord, l'entreprise s'est imposée parmi les trois principaux acteurs de l'industrie des préparations alimentaires, en bâtissant une plateforme transatlantique. Les investissements ont notamment concerné deux acquisitions et l'extension du réseau de production, avec la construction d'une usine ultramoderne aux États-Unis. Au cours de la période de détention, Frulact a multiplié son chiffre d'affaires par 2,5 environ.

CESSION



ENTREPRISE : PROSOL
SECTEUR : CHAÎNE ALIMENTAIRE
DATE D'INVESTISSEMENT : MARS 2017
DATE DE CESSION : DÉCEMBRE 2025

En 2017, Ardian a réalisé une opération de LBO avec Prosol. L'investissement de 307 millions d'euros a permis à Grand Frais, leader des produits ultrafrais, d'accélérer son développement à l'échelle nationale grâce à l'ouverture de nouveaux magasins et à plusieurs opérations de croissance externe. Le Groupe a également lancé le concept « Fresh », dédié aux formats de proximité. À sa date de sortie, en mai 2026, Prosol enregistre un taux de croissance annuel composé (TCAC) de son chiffre d'affaires organique supérieur à 15%, un MOIC de 2,6x et un taux de rendement interne (TRI) de 15%. Le produit de cession s'élève à plus de 800 millions d'euros (dont plus de 280 millions d'euros déjà réalisés) à la suite de la cession du groupe à Apollo.



François Jerphagnon /
Membre du Comité Exécutif
et Head of Expansion

La création de valeur attire les meilleures mid-caps d'Europe

8 Mds\$
d'actifs gérés ou conseillés

10
acquisitions finalisées dans le cadre
du Fond VI de 3,2 Mds€

+ de 280
build-ups depuis la création de l'activité

Analyse

En deux ans, 11 acquisitions ont été finalisées par l'équipe Expansion dans le cadre de son fonds de sixième génération. Désormais investi à 50 %, celui-ci s'établit à 3,2 milliards d'euros. Ces opérations s'inscrivent dans une stratégie visant à soutenir des dirigeants d'entreprises de taille intermédiaire soigneusement sélectionnées dans les secteurs des services aux entreprises, de l'informatique et des technologies, de l'industrie à valeur ajoutée et de la santé. Dans un marché des fusions-acquisitions atone, nous avons identifié quatre acquisitions à fort potentiel en 2025, dont Fermex à Valence, première transaction d'Expansion en Espagne.

Autre étape clé en 2025, le recrutement de cadres expérimentés en amélioration opérationnelle afin de renforcer nos capacités de création de valeur. Dans ce domaine, notre stratégie comporte plusieurs volets : le renforcement des équipes de direction, la conduite de la transformation opérationnelle, le développement de projets liés aux données et à l'IA dans chaque entreprise. Ils s'appuient sur l'expertise et sur les synergies de l'ensemble des équipes mondiales d'Ardian.

La capacité à travailler en étroite collaboration avec les équipes de direction sur la création de valeur constitue un facteur de différenciation important pour l'activité Expansion. Elle est également au cœur des rendements générés pour nos LPs. En janvier 2025, après notre cession partielle de Syclef via le premier véhicule de continuation d'Ardian, la vente d'Artefact a constitué la troisième sortie du Fonds V. Ces sorties précoces nous ont permis de restituer près de la moitié de ce fonds à nos investisseurs.

« Notre positionnement de référence dans l'accompagnement des équipes dirigeantes et la création de valeur nous confère un avantage compétitif décisif pour accéder à des opérations de grande ampleur. »

Faits marquants

INVESTISSEMENT



ENTREPRISE : MASTERGRID
SECTEUR : SERVICES FINANCIERS
AUX ENTREPRISES
DATE D'INVESTISSEMENT : JUILLET 2025

Acteur de référence basé à Grenoble, MasterGrid opère dans la maintenance et la fabrication d'équipements pour les infrastructures électriques critiques. Ardian a acquis une participation majoritaire en juillet 2025, aux côtés de l'équipe de direction. Depuis sa scission de Siemens au profit d'Andera en 2019, l'entreprise a élargi son périmètre d'activité et s'est implantée dans 11 pays. Soutenue par Ardian, MasterGrid entend capitaliser sur la dynamique d'investissement dans les infrastructures électriques, enrichir son offre et accélérer son développement en Europe et au Moyen-Orient.

INVESTISSEMENT



ENTREPRISE : DOVIDIA
SECTEUR : SANTÉ
DATE D'INVESTISSEMENT : OCTOBRE 2025

Ardian a acquis une participation majoritaire dans Horizon Home Care Group AG, acteur suisse de référence des services de soins à domicile non médicaux, opéré sous la marque Dovidia. Créée en 2007, l'entreprise mobilise près de 12 000 collaborateurs pour proposer des solutions d'accompagnement complètes, couvrant l'aide au quotidien, les soins de base, l'assistance de nuit ainsi que la prise en charge de la dépendance, notamment en cas de démence ou de soins palliatifs. Soutenue par Ardian, la société entend accélérer son développement et étendre sa présence à l'international pour accompagner durablement le maintien à domicile de ses clients.

CESSION



ENTREPRISE : ARTEFACT
SECTEUR : IT & TECHNOLOGIE
DATE D'INVESTISSEMENT : SEPTEMBRE 2021
DATE DE CESSION : DÉCEMBRE 2025

Ardian a cédé sa participation dans Artefact, leader mondial des données et de l'IA, à Cinven. Avec Ardian, l'entreprise a ouvert 13 nouveaux bureaux en Europe, en Asie et aux États-Unis. Le rachat de six sociétés lui a permis de passer de 800 employés en 2021 à 1 700 en 2025, répartis dans 31 bureaux et 25 pays. Ce changement d'échelle s'est appuyé sur un programme de recrutement ambitieux et une expansion sectorielle et géographique continue.



Alexis Saada /
Head of Growth et Senior
Managing Director

Sélectivité pour un portefeuille très qualitatif

1 Md\$
d'actifs gérés ou conseillés

18 %
de croissance moyenne annuelle de
nos sociétés en portefeuille

≈70 %
environ de croissance de l'EBITDA de
nos sociétés en portefeuille

Analyse

Fin 2025, le dernier fonds de l'équipe Growth s'est clôturé avec un taux de déploiement de l'ordre de 50 %. Le portefeuille compte désormais cinq entreprises dotées d'un solide portefeuille de brevets et d'une forte expertise sectorielle. Notre stratégie repose sur l'identification de leaders à fort potentiel de croissance dans les logiciels, les services B2B à forte valeur ajoutée, le web, la santé et le bien-être, ainsi que l'industrie innovante. Elle s'appuie sur la profondeur de nos réseaux pour sourcer une proportion importante d'opérations primaires et exclusives.

Nos opérations 2025 ont porté sur l'acquisition de JPB Système, fournisseur de solutions de pointe pour l'aérospatial au portefeuille de brevets particulièrement étoffé, et sur le réinvestissement dans le cabinet de conseil en stratégie opérationnelle Argon & Co, acquis dans le cadre de la précédente génération de fonds. Début 2026, une sixième entreprise, IVB Wellness, a rejoint notre portefeuille. Cette marque innovante de compléments alimentaires basée à Valence constitue notre quatrième opération en Espagne et la première de ce fonds.

Nos partenariats réussis avec des entreprises innovantes et au savoir-faire réputé ont contribué à l'attractivité de nos cessions. Parmi elles : Argon & Co (accompagnée d'un roll-over significatif) et le fabricant de prothèses Proteor, une autre opération primaire. Ces transactions ont porté le DPI de notre Fonds II à 166 %, grâce à sept cessions réalisées à un multiple moyen d'environ 4x, tandis que le portefeuille compte encore six participations.

Les entreprises de notre portefeuille affichent une croissance organique solide, soutenue par des opérations de fusion-acquisition sélectives. Depuis nos investissements initiaux, la progression annuelle moyenne de leur chiffre d'affaires est de 18 %, celle de l'EBITDA atteignant près de 70 %.

« L'ADN de l'équipe Growth – expertise sectorielle, capacité à soutenir la croissance, vaste réseau d'entrepreneurs – nous confère un avantage décisif. »

Faits marquants

INVESTISSEMENT



Argon&Co*

ENTREPRISE : ARGON & CO
SECTEUR : SERVICES AUX ENTREPRISES
DATE D'INVESTISSEMENT : AVRIL 2025

Ardian et Argon & Co, un cabinet de conseil international en stratégie opérationnelle, ont mené un LBO secondaire permettant à Ardian Growth II de céder intégralement sa participation, tandis qu'Ardian Growth III a réinvesti dans l'opération. Bridgepoint est par ailleurs entré au capital en tant que principal investisseur minoritaire, les associés restant majoritaires. Depuis la prise de participation d'Ardian en 2020, Argon & Co est passé du statut d'acteur français reconnu à celui de leader mondial solidement armé pour se développer à l'international, renforcer ses capacités de conseil et mener une stratégie de fusions-acquisitions basée sur les synergies.

INVESTISSEMENT



JPB
SYSTÈME

ENTREPRISE : JPB SYSTÈME
SECTEUR : INDUSTRIE DE POINTE
DATE D'INVESTISSEMENT : OCTOBRE 2025

Nous avons acquis une participation minoritaire dans JPB Système, un leader français des solutions pour l'aérospatiale et l'industrie 4.0, basé à Villaroche et comptant plus de 200 collaborateurs. L'entreprise propose aux plus grands constructeurs des solutions brevetées de systèmes d'auto-verrouillage pour moteurs d'avion et réalise 90 % de son chiffre d'affaires à l'international. Soutenu par Ardian, JPB Système accélère son développement en matière d'innovation, d'expansion internationale et de capacités industrielles, avec l'ambition de conquérir de nouveaux segments de marché et de se renforcer grâce à des recrutements stratégiques et à des processus optimisés.

CESSION



PROTEOR

ENTREPRISE : PROTEOR
SECTEUR : SANTÉ ET BIEN-ÊTRE
DATE D'INVESTISSEMENT : DÉCEMBRE 2020
DATE DE CESSION : NOVEMBRE 2025

Ardian a cédé sa participation minoritaire dans Proteor à un consortium de fonds français. Leader français de l'orthopédie externe, Proteor compte huit filiales et plus de 1 100 collaborateurs. Depuis 2020, Ardian a soutenu l'expansion mondiale de l'entreprise (huit acquisitions dans quatre pays) ainsi que des investissements majeurs dans ses capacités industrielles, la R&D et la transformation numérique, pour préparer le lancement de nouveaux produits et renforcer son excellence opérationnelle.



Vincent Fandozzi /
Head of North America Fund
et Senior Managing Director

L'IA, un levier de performance pour le portefeuille

≈600 M\$
d'actifs gérés ou conseillés

10 à 50 M\$
d'EBITDA pour les sociétés ciblées

5
entreprises en portefeuille

Analyse

Une fois le Fonds II déployé à 90 %, l'équipe North America d'Ardian a entamé la levée de son troisième fonds en 2025. Nous poursuivons nos efforts de consolidation afin de renforcer nos cinq sociétés en portefeuille et de préparer leur cession. L'IA, par exemple, nous semble offrir des opportunités d'automatisation des opérations manuelles complexes et d'amélioration de la productivité. À deux reprises, nous avons fait appel au cabinet de conseil en IA Artefact, qui faisait encore partie du portefeuille d'Expansion, pour étudier ces pistes avec les dirigeants, avec des premiers résultats très encourageants.

Chez Acousti, spécialisé en installation de plafonds acoustiques, de revêtements de sol spécialisés et d'insonorisation dans de grands bâtiments publics et commerciaux, l'IA accélère les délais de réponse aux appels d'offres. Nous sommes à même de hiérarchiser rapidement les RFP les plus conformes à l'expertise et aux compétences de l'entreprise, ce qui permet aux équipes dirigeantes de se concentrer sur les plus rentables.

De son côté, Impact Climate Technologies utilise l'IA pour analyser les plans ou les projets de construction et définir les matériaux nécessaires aux ingénieurs qui installent des systèmes de chauffage, de climatisation ou de ventilation. Là encore, cela réduit considérablement le temps de réponse aux appels d'offres. Chez PRGX, notre spécialiste de l'analyse des coûts des entreprises, plus de 20 personnes travaillent sur des projets d'IA permettant d'automatiser de nombreuses opérations clés.

« Depuis septembre 2025, le contexte des fusions-acquisitions est nettement meilleur, en particulier sur le bas du middle market. La qualité des opérations s'est considérablement renforcée. »

Faits marquants

BUILD-UP



ENTREPRISE : **IMPACT CLIMATE TECHNOLOGIES**
SECTEUR : **SERVICES D'INGÉNIERIE**
DATE D'INVESTISSEMENT : **JUIN 2023**
DATE DU BUILD-UP : **FÉVRIER 2025**

Impact Climate Technologies (ICT ; ex-Tom Barrow) a racheté Indiana Thermal Solutions (ITS) et Keller Rivest (KR), deux sociétés du secteur du CVC (chauffage, ventilation et climatisation) qui desservent l'ensemble du marché de l'Indiana grâce à des gammes complémentaires. Depuis cette acquisition stratégique, ICT se renforce dans la zone avec des bureaux à Indianapolis, Fort Wayne et South Bend. L'équipe de direction d'ITS et KR continuera à diriger l'entreprise sous le contrôle d'ICT et reste actionnaire de la nouvelle entité. Ce partenariat, qui marque la sixième acquisition d'ICT, étend son périmètre à 30 sites.

BUILD-UP



ENTREPRISE : **IMPACT CLIMATE TECHNOLOGIES**
SECTEUR : **SERVICES D'INGÉNIERIE**
DATE D'INVESTISSEMENT : **JUIN 2023**
DATE DU BUILD-UP : **MAI 2025**

ICT, ex-Tom Barrow, a acquis A/C Sales Corporation, un fabricant de systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC) présent sur l'ensemble du marché de Géorgie grâce à la complémentarité de ses gammes de produits. Cette acquisition stratégique renforce la position d'ICT sur ce marché et élargit son offre de produits. L'équipe de direction d'A/C Sales continuera à diriger l'entreprise sous le contrôle d'ICT. Ce partenariat étend la présence d'ICT à 31 sites et marque sa septième acquisition.

BUILD-UP



ENTREPRISE : **IMPACT CLIMATE TECHNOLOGIES**
SECTEUR : **SERVICES D'INGÉNIERIE**
DATE D'INVESTISSEMENT : **JUIN 2023**
DATE DU BUILD-UP : **MAI 2025**

L'intégration de HTS, acteur de référence des systèmes CVC en Géorgie, au sein d'Impact Climate Technologies (ICT) renforce l'ancrage régional de la plateforme et élargit significativement son portefeuille de produits. L'équipe dirigeante demeurera aux commandes, assurant la continuité opérationnelle et stratégique.



Lise Fauconnier /
Co-Head of Ardian
Semiconductor et Senior
Managing Director

Créer une plateforme européenne sur un marché de 1 000 Mds\$

≈1 000 Mds\$

Valeur estimée du marché des semi-conducteurs d'ici 2030

9,5 %

Croissance annuelle moyenne
prévisionnelle (CAGR) sur la période
2023-2030

150 M€
à 1,5 Mds€

Valeur d'entreprise des sociétés cibles

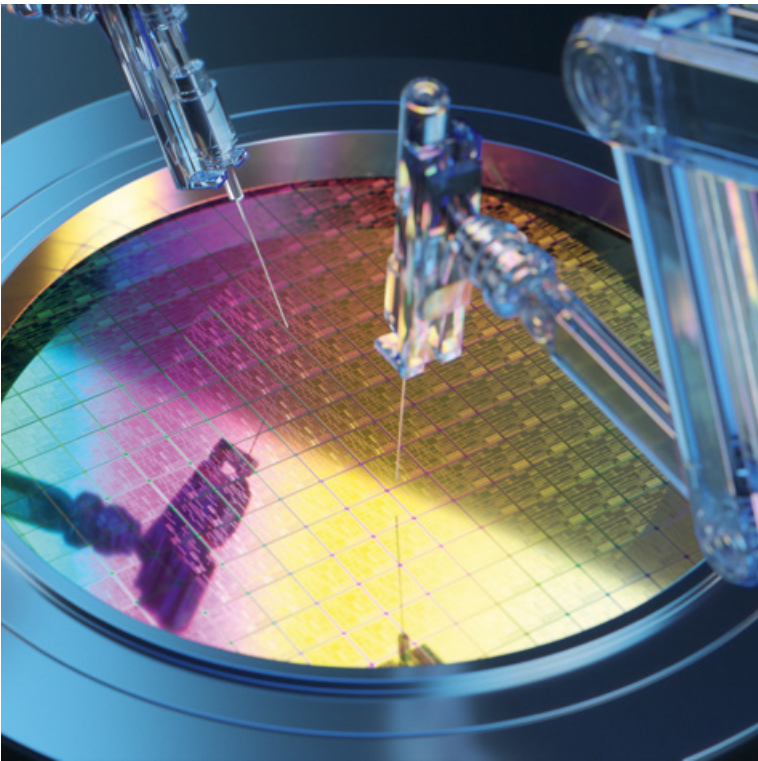
Analyse

L'équipe Semiconductor d'Ardian a conclu sa troisième opération en décembre 2025 avec l'acquisition de Centrotherm, société leader dans les équipements de fabrication de semi-conducteurs. Aux côtés d'IBS et de Synergie CAD, acquis fin 2024, cette opération contribue à une diversification accrue de notre portefeuille à l'échelle de la chaîne de valeur européenne des semi-conducteurs, un secteur stratégique essentiel pour la souveraineté technologique du Continent. Nous prévoyons de clôturer le fonds au premier semestre 2026 à un montant supérieur à 700 millions d'euros.

Aux côtés de Silian Partners, une équipe expérimentée dans le secteur des semi-conducteurs, nous élaborons et mettons en œuvre des feuilles de route dédiées à la création de valeur pour chacune de nos sociétés, tout en développant un vivier structuré de projets. Plusieurs opportunités font actuellement l'objet d'une due diligence et nous sommes en bonne voie pour constituer un portefeuille de huit à dix mid-caps de premier plan couvrant différents segments du marché des semi-conducteurs.

La montée en puissance des investissements dans l'IA pour les centres de données agit comme un puissant moteur de croissance de la demande en semi-conducteurs, à travers de multiples segments d'application. Après une phase d'investissement soutenue, la dynamique devrait progressivement se déplacer vers l'« IA physique », avec les véhicules électriques intelligents, la robotique, les équipements dotés d'IA et l'*edge computing* appelés à devenir les nouveaux relais de croissance. Cela devrait permettre au marché des semi-conducteurs d'atteindre 1 000 milliards de dollars en 2027-2028, soit trois ans plus tôt que les prévisions réalisées lors du lancement d'Ardian Semiconductor.

« Notre stratégie vise à constituer un portefeuille d'entreprises bien placées pour tirer pleinement parti des grandes tendances de croissance, à l'image de l'IA physique et de l'*edge computing*. »



Fait marquant

ENTREPRISE : IBS
SECTEUR : SEMI-CONDUCTEUR
TRANSACTION : GROWTH BUYOUT
PAYS : FRANCE
DATE D'INVESTISSEMENT : OCTOBRE 2024

INVESTISSEMENT

Seul spécialiste européen de l'implantation ionique, IBS est l'un des rares acteurs mondiaux exclusivement dédiés à ce secteur. Notre participation aux côtés du fondateur et de l'équipe dirigeante témoigne de notre aptitude à accompagner des projets de transformation globale, en mobilisant à la fois des capacités d'investissement significatives et une expertise industrielle et opérationnelle reconnue. Initialement acteur de niche spécialisé dans les applications de R&D, où il a acquis une expertise hors pair, IBS se transforme en une plateforme européenne de référence pour les équipements d'implantation

ionique, destinés aux applications ultraspecialisées des principaux fabricants de semi-conducteurs. Cette transaction s'inscrit pleinement dans la stratégie d'Ardian visant à s'associer aux fondateurs et aux équipes de direction pour soutenir l'émergence de champions européens. Ardian veut exploiter cette expertise sectorielle pour accompagner l'évolution des entreprises et les soutenir dans leur passage de spécialistes technologiques performants à leaders mondiaux couvrant tous les segments de la chaîne de valeur des semi-conducteurs.



Mathias Burghardt /
Directeur Général



Juan Angoitia /
Membre du Comité Exécutif
et Head of Infrastructure

Un leadership renforcé en Europe

45 Mds\$
d'actifs gérés ou conseillés

+ de 13 Mds\$
déployés ces 6 dernières années
en Europe et en Amériques

+ de 60
nouvelles transactions depuis
2005 (dont Hy24)

« En infrastructure, notre vision repose sur la connectivité – via les transports et le numérique – et sur l'énergie. C'est principalement la transition énergétique qui rend cette connectivité possible. »

Analyse

Pour l'équipe Infrastructure, l'année 2025 a été marquée par trois événements majeurs. Tout d'abord, la célébration du 20^e anniversaire de l'équipe, qui a mis en lumière le rôle de pionnier d'Ardian ainsi que la profondeur de son expertise sur ce marché. Cet événement a coïncidé avec la création du Ardian Infrastructure Management Committee, présidé par Mathias Burghardt, Directeur Général d'Ardian. Il est coanimé par Juan Angoitia, nouveau Head of Infrastructure, et six responsables expérimentés.

Nos performances régulières, à travers différents cycles économiques depuis deux décennies, ont influencé le troisième événement : la clôture du Fonds VI à son hard-cap à 11,5 milliards d'euros, soit 90 % fois plus que le Fonds V. En incluant le co-investissement, nous disposons d'une plateforme de 20 milliards de dollars pour investir dans des actifs essentiels des transports, des communications et de l'énergie, dans la lignée de la stratégie globale d'Ardian.

Cette levée de fonds témoigne de la demande soutenue pour les infrastructures européennes, 35 % des engagements émanant de nouveaux clients pour Ardian, tout en soulignant l'envergure internationale de la plateforme. Environ 60 % des fonds provenaient de LPs non européens et, pour la première fois, la participation des LPs américains a été la plus significative.

Sur un marché qui favorise les acheteurs les plus importants, nous avons renforcé notre présence dans le transport aérien en acquérant SAVE, propriétaire de quatre aéroports italiens dont celui de Venise. Nous sommes également devenus le principal actionnaire d'Heathrow à Londres, avec 32,6 % du capital. Nous avons enfin conclu notre première transaction en Irlande avec Energia Group, l'une des principales entreprises d'énergie en Irlande et en Irlande du Nord. Elle bénéficie d'une expérience unique dans les infrastructures numériques grâce à un projet de data center développé en partenariat avec Microsoft.

Faits marquants

INVESTISSEMENT



ENTREPRISE : AVIATION FACILITIES COMPANY
MANAGEMENT (AFCO)
SECTEUR : TRANSPORT
DATE D'INVESTISSEMENT : FÉVRIER 2025

Ardian a conclu un accord pour acquérir la participation de Goldman Sachs Alternatives dans AFCO, un leader américain dans le domaine du fret et des infrastructures aéroportuaires. AFCO, qui dispose d'un solide portefeuille de projets, exploite plus de 325 000 m² répartis sur 29 sites dans 15 aéroports aux États-Unis et au Royaume-Uni : entrepôts de fret, aires de trafic, hangars de maintenance et installations logistiques. La transaction est soumise aux conditions de clôture classiques.

INVESTISSEMENT



ENTREPRISE : AKUA
SECTEUR : ÉNERGIE
DATE D'INVESTISSEMENT : MARS 2025

Nous avons acquis Akua, un producteur d'électricité renouvelable indépendant de premier plan fondé en 2007. Spécialisé dans l'éolien, le solaire et le stockage, Akua est présent sur des marchés clés en Europe et aux Amériques, où il développe des solutions énergétiques locales pour favoriser la décarbonisation et l'indépendance énergétique. Akua ambitionne de faire passer sa capacité de production et de stockage de 1,9 GW à 5 GW d'ici 2030, grâce à un important portefeuille de projets en développement.

INVESTISSEMENT

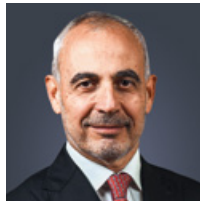


ENTREPRISE : ENERGIA
SECTEUR : ÉNERGIE
DATE D'INVESTISSEMENT : OCTOBRE 2025
(SIGNÉ)

Ardian va acquérir 100 % du groupe Energia, un important fournisseur d'énergie irlandais qui dessert environ 900 000 clients en République d'Irlande et en Irlande du Nord. Acteur majeur de l'électricité renouvelable, Energia fournit environ 17 % de l'électricité de l'Irlande et 20 % de son énergie éolienne. Energia s'est associé à une entreprise technologique mondiale pour développer un centre de données de 165 MW à Dublin, alimenté par des énergies renouvelables. La finalisation de la transaction est prévue au premier trimestre 2026, sous réserve des autorisations réglementaires.



Stéphanie Bensimon /
Membre du Comité Exécutif
et Head of Real Estate



Rodolfo Petrosino /
Senior Managing Director,
Real Estate



Bernd Haggemüller /
Senior Managing Director,
Real Estate

Montée en puissance des sous- stratégies, et croissance des AUM

4 Mds\$
d'actifs gérés ou conseillés

3
axes de développement
stratégiques en Europe :
stockage, résidences étudiantes
et distribution de luxe

39
transactions depuis la création
de l'activité, y compris les
transactions en cours/signées

Analyse

L'équipe Real Estate franchit une nouvelle étape clé dans sa stratégie de diversification. Les trois axes stratégiques déployés en Europe – **stockage, résidences étudiantes (PBSA) et commerce de luxe** – ont désormais atteint une masse critique. Cette dynamique s'est traduite par un doublement des actifs sous gestion depuis fin 2024, soit environ 3,5 milliards d'euros supplémentaires, ainsi que par la réalisation du premier investissement aux États Unis.

Concernant les résidences étudiantes, 2025 s'est achevé avec 6 000 lits disponibles dans cinq pays et de nouvelles opportunités de créer la première plateforme européenne consacrée au PBSA. Après avoir lancé cette stratégie evergreen avec CBRE comme investisseur de référence, nous l'avons ouverte aux fonds tiers fin 2025, qui ont manifesté un vif intérêt. Via son fonds dédié, lancé fin 2025, notre plateforme de self-stockage a réalisé sa première acquisition en Italie.

Nous avons été ravis d'approfondir notre joint venture avec Kering dans le secteur de la distribution de luxe. Ce premier investissement immobilier sur le sol américain – une participation de 60 % dans l'immeuble de Kering situé sur la Cinquième Avenue à New York – a démontré notre capacité à réaliser des transactions importantes et prestigieuses avec le soutien de solides consortiums d'investisseurs.

Parallèlement, le Fonds III, clôturé début 2026 à 525 millions d'euros, se concentre sur les opérations immobilières à valeur ajoutée (bureau et résidentiel) dans les principales villes européennes. Avec 635 millions d'euros de cessions de fonds réalisés, nous constatons les premiers signes de redressement du marché de l'immobilier de bureau.

« Nos résultats reflètent pleinement notre ADN : une équipe de qualité, capable de dénicher des opportunités exceptionnelles et de structurer des opérations d'envergure grâce à une expérience éprouvée. »

Faits marquants

INVESTISSEMENT



PORTFEUILLE : EGIDE
SECTEUR : BUREAU, DISTRIBUTION, RÉSIDENTIEL
DATE DE L'INVESTISSEMENT : MARS 2025



L'équipe Real Estate a acquis auprès de Kering une participation de 60% dans trois actifs commerciaux de premier plan à Paris pour une superficie totale d'environ 13 000 m². Deux d'entre eux sont situés avenue Montaigne et le troisième place Vendôme. Entièrement loués à Kering pour ses marques phares (Gucci, Saint Laurent, Boucheron), ces actifs font l'objet d'une cession-bail partielle. Kering, qui conserve 40 % des parts, offre à Ardian une opportunité de partenariat unique.

INVESTISSEMENT



PORTFEUILLE : EGIDE
SECTEUR : BUREAU, DISTRIBUTION
DATE DE L'INVESTISSEMENT : DÉCEMBRE 2025



Dans le prolongement des opérations menées en France avec Kering, l'équipe Real Estate a acquis une participation de 60% dans un immeuble prestigieux du groupe de luxe à l'angle de la Cinquième Avenue et de la 56^e Rue, à New York. Avec environ 10 700 m² de commerces et de bureaux, l'espace loué à Kering génère 88% des revenus locatifs. Il accueillera une boutique de la marque Gucci. Cette acquisition consolide le partenariat stratégique entre Ardian et Kering.



Arnaud Chaléac /
Membre du Comité Exécutif,
Head of Real Assets Debt et
Group Co-CFO



Sandrine Amsili /
Managing Director,
Real Estate Debt

Un portefeuille de qualité sur un marché en reprise

+ de 40
années d'expérience dans
le sourcing et la structuration de
dette immobilière

100 %
des projets de bureaux ciblent les
plus hauts niveaux de certification
ESG à l'issue des travaux

4
pays européens avec
une expertise locale

Analyse

L'équipe Real Assets Debt a fini l'année sur une très belle opération, ce qui porte à cinq le nombre de transactions réalisées pour le Fonds I. Après un premier semestre calme, l'activité et la qualité des opérations se sont nettement améliorées au second semestre sur nos principaux marchés : France, Espagne, Italie et Allemagne.

Avec la reprise des marchés immobiliers, notre vivier de transactions revient début 2026 au niveau observé avant la hausse des taux d'intérêt de 2022. Plusieurs indicateurs suggèrent que le marché est en phase de stabilisation, laissant entrevoir un renforcement progressif des fondamentaux au cours des deux prochaines années. Cela pourrait constituer une opportunité de libérer des actifs aujourd'hui immobilisés par des difficultés liées à l'ampleur des travaux de rénovation requis, et d'entraîner l'arrivée d'un plus grand nombre d'actifs sur le marché. Pour que cette dynamique se poursuive, les initiatives engagées par les banques pour optimiser la gestion de ces actifs et limiter l'impact des charges en capital devront se maintenir. Il faudrait compter également sur la volonté accrue de certaines municipalités d'autoriser des projets de transformation sources de création de valeur.

En 2025, nous avons pris possession de notre site à usage mixte (éducatif et résidentiel), situé en plein cœur de Paris, à la suite du retrait contraint du promoteur du projet. Gérant directement cet actif, nous sommes en train d'en évaluer le potentiel, et nous sommes convaincus d'un résultat positif pour nos LPs.

« L'immobilier semble aborder un nouveau cycle. Nous constatons une reprise des investissements, une demande de financement plus forte et une amélioration de la qualité des opérations. »

Fait marquant



PROJET : INSIGHT
TYPE DE DETTE : DETTE SENIOR
PAYS : FRANCE
DATE : DÉCEMBRE 2025

En collaboration avec une grande banque française, l'équipe a mis en place un financement senior afin de soutenir en partie l'acquisition et les investissements nécessaires à la rénovation d'un immeuble de bureaux situé dans un quartier d'affaires parisien. Le bien sera entièrement rénové pour devenir un

« Notre dernière transaction parisienne témoigne de notre engagement à conduire un projet de rénovation et de décarbonation d'envergure. Nous sommes ravis d'accompagner un promoteur de premier plan, avec l'appui d'une grande banque française. Cette opération illustre pleinement notre stratégie consistant à financer la transformation d'actifs immobiliers obsolètes en immeubles de catégorie A, portés par une forte ambition ESG. »

immeuble de bureaux de catégorie A répondant aux normes ESG les plus élevées comme la certification BREEAM Excellent et le label WiredScore Silver. Ce projet s'inscrit dans la stratégie de l'équipe Real Assets Debt visant à accompagner des promoteurs spécialisés dans la rénovation de bâtiments anciens en immeubles modernes et durables.



Damien Braud /
Head of Nature-Based Solutions
et Senior Managing Director

Le seuil des 100 M€ atteint pour le fonds à impact

100 000 ha

Objectif de reforestation

75 %

des investissements dans
des pays hors OCDE

≈70 Mt CO₂

sequestrés dans
les 40 prochaines années

Analyse

Averrhoa Nature-Based Solutions, la stratégie d'impact d'Ardian relevant de l'article 9 du règlement européen SFDR*, a atteint fin 2025 son objectif de 100 millions d'euros d'engagements. Ceux-ci visent à financer des projets d'envergure en matière de reforestation et de restauration des zones humides et des mangroves au service de la biodiversité**. Cette stratégie est menée conjointement par l'équipe Infrastructure et celle d'aDryada Advisory, un groupe de spécialistes de la restauration des forêts et de la biodiversité.

Les projets de reforestation d'Averrhoa NBS cibleront des pays d'Amérique latine tels que la Colombie, le Brésil, le Pérou et le Mexique, tandis que la restauration des mangroves se concentrera en Indonésie et les projets liés aux tourbières en Europe du Nord. Le portefeuille devrait générer des crédits carbone de haute qualité qui seront achetés par des entreprises dans le cadre de leurs plans de décarbonation. Une fois les investissements réalisés, nous prévoyons de séquestrer environ 70 millions de tonnes de carbone sur 40 ans. Le déploiement suivra un processus de due diligence afin de sélectionner des projets d'envergure et de s'assurer de leur additionnalité. En étroite collaboration avec les communautés locales, nous voulons contribuer significativement à la biodiversité et développer nos crédits carbone dans le cadre d'accords de vente à long terme. Deux projets sont en cours de lancement : Antioquia, en Colombie, qui prévoit la restauration de 15 000 hectares dégradés par l'élevage, et un autre en Amazonie brésilienne visant à reboiser 10 000 hectares de terres.

« Les entreprises avec lesquelles nous collaborons dans le domaine des crédits carbone accordent une importance croissante aux projets générant des bénéfices mesurables en matière de restauration des écosystèmes, de préservation de la biodiversité et de résilience climatique. »



Fait marquant

TRANSACTION : ANTIOQUIA

PAYS : COLOMBIE

INVESTISSEMENT

Le projet Antioquia, sur lequel l'équipe NBS opère en exclusivité, recouvre environ 16 500 hectares en Colombie gérés par un promoteur expérimenté dans ce type d'opération. Un projet pilote de 700 hectares (soit environ 4 % de la superficie totale) a été déployé afin de valider l'ensemble des étapes du projet, de la conception à la mise en œuvre opérationnelle, tout en réduisant les risques avant un déploiement à grande échelle.

Le projet suit la méthodologie Verra VM0047 en matière de boisement, de reboisement et de végétalisation.

Il devrait permettre de séquestrer plusieurs centaines de milliers de tonnes de CO₂ par an et de générer, sur l'ensemble de sa durée de vie, plusieurs millions de crédits carbone certifiés par un organisme tiers indépendant.

Une fois la décision finale d'investissement confirmée, environ 80 % des volumes devraient être sécurisés par des accords d'achat offrant une forte visibilité sur les revenus futurs tout en limitant l'exposition à l'évolution du prix du carbone, avec à la clé un profil rendement/risque particulièrement attractif.

* Le cadre réglementaire de l'UE en matière de finance durable est en pleine évolution, et les modifications à venir pourraient avoir une incidence sur la classification du Fonds au titre du SFDR.
** Cette opération reste soumise à des autorisations internes et externes ainsi qu'aux formalités d'usage.



Mark Brenke /
Membre du Comité Exécutif
et Head of Private Credit



Guillaume Chinardet /
Deputy Head of Private Credit
et Senior Managing Director

L'Europe, une voie de diversification pour les investisseurs

Analyse

L'équipe Private Credit a clôturé l'année 2025 avec cinq opérations réalisées avec succès dans le cadre de son fonds de sixième génération, dont la première en Italie. Le dynamisme de notre campagne de levée de fonds, notamment auprès d'investisseurs institutionnels hors d'Europe, montre que les investisseurs considèrent l'Europe, et en particulier le mid-cap, comme un axe clé de diversification géographique. La possibilité d'investir dans la première tranche à effet de levier du nouveau fonds – option que nous proposons pour la première fois – a reçu un accueil très positif, en particulier de la part des LPs américains et asiatiques.

Le déploiement du fonds progresse conformément aux prévisions, grâce à l'amélioration du flux de transactions sur le midmarket européen, plus dynamique que celui des grandes capitalisations. Nous avons réalisé notre première transaction en Italie avec un financement accordé à la société de conseil en informatique Lodestar. L'objectif est d'accompagner son développement sur un marché italien qui offre de belles perspectives de croissance. Le taux de pénétration du crédit privé – de 20 % à 25 % actuellement – commence à rattraper les niveaux de 55 % à 60 % observés sur des marchés plus matures comme l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni.

Nous avons poursuivi nos investissements dans des modèles économiques attractifs en privilégiant des structures de transaction offrant des niveaux de détention significatifs et un recours à l'endettement inférieur aux moyennes du marché. La majorité de ces opérations est réalisée de gré à gré, ce qui nous permet de bénéficier de conditions de transaction plus avantageuses.

« De plus en plus de LPs concentrent leurs investissements sur les acteurs les plus solides et les mieux établis. C'est un atout majeur pour nos levées de fonds. »

13 Mds\$
d'actifs gérés ou conseillés

6
générations de fonds

Faits marquants

INVESTISSEMENT

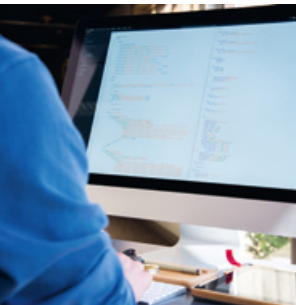


implid

ENTREPRISE : IMPLID
SECTEUR : SERVICE
DATE D'INVESTISSEMENT : JUILLET 2025

Dans le cadre du LBO du groupe Implid, l'un des principaux cabinets français de services aux entreprises, l'équipe Private Credit a arrangé le financement unitranche de 113,5 millions d'euros et l'entrée de EMZ Partners au capital. Fondé en 1973 à Lyon, Implid opère auprès de 20 000 clients et s'appuie sur 83 % de chiffre d'affaires récurrent. Le cabinet affiche plus de 50 acquisitions à son actif, des marges solides et un flux de trésorerie important. Le financement comprenait une ligne de crédit à terme de 63,5 millions d'euros et une ligne de crédit d'acquisition de 50 millions d'euros destinée à la poursuite de son développement.

INVESTISSEMENT



ingentis

ENTREPRISE : INGENTIS
SECTEUR : IT & SERVICES
DATE D'INVESTISSEMENT : AOÛT 2025

L'équipe Private Credit a mis en place un financement unitranche de 45 millions d'euros afin de soutenir le rachat par Carlyle Tech d'Ingentis, fournisseur de logiciels de premier plan en Allemagne, Suisse et Autriche. Fondé en 1997, Ingentis compte plus de 1 800 clients et réalise 90 % de son chiffre d'affaires grâce aux abonnements. L'entreprise connaît une forte croissance de son ARR (+37 % de TCAC de 2022 à 2025) et un excellent taux de conversion de trésorerie. Elle est partenaire de SAP, Oracle et Workday. Le financement comprenait un prêt unitranche de 40 millions d'euros et une ligne de liquidité de 5 millions d'euros.

INVESTISSEMENT



FRANCKS
KYLINDUSTRI

ENTREPRISE : FRANCKS KYLINDUSTRI
SECTEUR : SERVICE
DATE D'INVESTISSEMENT : OCTOBRE 2025

Nous avons mis en place un co-financement de 1 275 millions de couronnes suédoises (116 millions d'euros) afin de soutenir le rachat par IK Partners de Francks Kylindustri, leader nordique des services de réfrigération. Présente en Suède, en Norvège et au Danemark, la société affiche un chiffre d'affaires solide, une croissance organique de 9 % par an et 31 acquisitions depuis 2019. Ardian s'est engagé à hauteur de 367 millions de couronnes suédoises (34 millions d'euros) via un prêt unitranche et une facilité de crédit d'acquisition destinée à soutenir la croissance future.



Olivier Berment /
Head of NAV Financing
et Senior Managing Director

Renforcement d'Ardian sur le segment du mid-cap

1 Md\$
d'actifs gérés ou conseillés

4,5 Mds\$
déployés depuis le lancement
de l'activité

Analyse

**Ardian propose aux gestionnaires d'actifs des finance-
ments NAV primaires ou secondaires garantis par le
portefeuille de fonds.** L'équipe a réalisé cinq opérations en 2025.
Le recours au NAV Financing s'est généralisé parmi les GPs, qui utilisent
ces prêts pour maximiser la valeur de leurs investisseurs. Les transactions
s'effectuent conformément aux règles de l'International Limited Partners
Association de 2024.

Alors que le NAV secondaire est généralement utilisé pour financer
l'acquisition de larges portefeuilles, les opérations primaires impliquent
des prêts garantis par des fonds individuels. La demande en NAV primaire
connaît une forte croissance, les GPs recherchant des solutions de liquidité
créatrices de valeur pour leurs LPs. Ces transactions permettent aux GPs
de continuer à investir dans les sociétés de leur portefeuille, notamment
pour des acquisitions stratégiques, des investissements complémentaires
ou des refinancements.

Nous développons notre activité de NAV Financing primaire en nous
concentrant sur les GPs du mid-cap en Europe et aux États-Unis. Sur ce
segment de marché, notre expérience nous a permis d'acquérir
une connaissance approfondie des fonds et des gérants, ce qui constitue
un avantage concurrentiel majeur.

« De nombreux GPs ont une connaissance très
limitée du marché des fonds de petite et moyenne
capitalisation. C'est précisément là que notre
expertise nous distingue. »

Faits marquants

REFINANCEMENT



TRANSACTION : HIBIKI
DATE DE RÉALISATION : JUILLET 2025
SECTEUR : BUYOUT DIVERSIFIÉ

L'équipe NAV Financing a
participé au refinancement
d'un portefeuille d'une valeur
de 4,7 milliards de dollars.
Celui-ci se compose de 40 fonds
représentant 436 sociétés en
portefeuille, principalement situées
en Europe et en Amérique du Nord,
avec des investissements réalisés
majoritairement en 2021.

BUYOUT SECONDAIRE



TRANSACTION : DEMETER
DATE DE RÉALISATION : AOÛT 2025
SECTEUR : BUYOUT DIVERSIFIÉ

L'équipe NAV Financing a
participé au financement
de l'acquisition d'un portefeuille
comprenant 25 fonds buyout et
2 co-investissements. L'opération
portait sur une ligne de crédit
à terme de 1,4 milliard
d'euros, destinée à financer
l'acquisition d'actifs d'un
montant total de 3,6 milliards
de dollars dans 316 sociétés
sous-jacentes. Ces sociétés sont
situées en Amérique du Nord
et en Europe. La majorité des
investissements ont été réalisés
entre 2021 et 2022.

REFINANCEMENT



TRANSACTION : WILLY
DATE DE RÉALISATION : DÉCEMBRE 2025
SECTEUR : BUYOUT DIVERSIFIÉ

L'équipe NAV Financing a
participé au refinancement
d'un portefeuille de fonds buyout
d'une valeur totale de 1,9 milliard
de dollars. Très diversifié, celui-ci
comprend 19 fonds buyout et
une centaine de sociétés sous-
jacentes dans les secteurs des
technologies de l'information et de
l'Internet, de la santé et des services
financiers. Il est administré par des
gestionnaires réputés comme Onex,
KKR, EQT et Blackstone.

Sélection de transactions secondaires

En 2025 : 18 Mds\$ en 26 transactions (ASF, ASF Infra & AESF)

FONDS	DATE*	MONTANT (M\$)
SECONDAIRES INFRASTRUCTURE		
Staurolite	05/25	394
Florence	06/25	656
Boomerang	09/25	782
« EARLY » SECONDAIRES		
Foglia	09/25	31
Corsa	09/25	53
SECONDAIRES		
Persephone	03/25	3 585
Moonstone	03/25	3 685
Tower IV	09/25	2 013

Sélection d’engagements primaires consolidés

En 2025 : 2 Mds\$ dans 68 fonds

FONDS	DATE*
FONDS GLOBAUX	
Advent GPE XI	08/25
I Squared Global Infrastructure IV	08/25
FONDS NORD-AMÉRICAINS	
Bain Capital XIV	09/25
Manulife III	07/25
FONDS EUROPÉENS	
Arcus European Infrastructure Fund 4	10/25
IK Small Cap IV	05/25
Oakley Capital VI	01/25
Quaero European Infrastructure Fund III	12/25
FONDS ASIATIQUES	
Blackstone Asia III	04/25
Baring Asia IX	06/25

SOCIÉTÉ	DATE*	ACTIVITÉ	PAYS
SERVICES AUX ENTREPRISES			
✦ The Rock-It Company	07/25	Fournisseur de services logistiques pour l’organisation d’évènements live et le déplacement de biens de luxe	États-Unis
✦ CohnReznick	04/25	Cabinet d’expertise comptable proposant des services d’audit, de fiscalité et de conseil	États-Unis
Mistertemp' group	03/24	Spécialiste de l’intérim digital reposant sur un large réseau d’agences locales franchisées	France
Focus Financial Partners	08/23	Partenaire indépendant dans le domaine de la gestion fiduciaire de patrimoine	États-Unis
IU Group	06/23	Groupe d’enseignement supérieur allemand reposant sur des solutions digitales	Allemagne
Renta	02/22	Location de matériel de construction et de rénovation	Finlande
IQ-EQ	12/21	Fournisseur de services aux investisseurs	Luxembourg
Insight Global	09/19	Fournisseur de solutions de recrutement et d’emploi	États-Unis
BIENS ET SERVICES DE CONSOMMATION			
✦ Motel One	05/25	Groupe hôtelier allemand positionné sur le segment milieu de gamme / économique	Allemagne
Vitamin Well	10/24	Fournisseur de boissons fonctionnelles, barres et autres produits protéinés	Suède
Solina	07/21	Ingrédients culinaires	France
TECHNOLOGIES MÉDICALES / SANTÉ			
✦ Ourvita x HBI	08/25	CDMO spécialisé dans le développement et la fabrication de compléments alimentaires	Italie
Cotiviti	04/24	Fournisseur de solutions d’intégrité des paiements pour les soins de santé	États-Unis
HCA	11/23	Prestataire de solutions de recrutement temporaire dans le secteur de la santé	Australie
Schwind	02/22	Fabricant de systèmes laser pour le traitement des anomalies de réfraction	Allemagne
Palex Medical	12/23 12/21 01/20	Distributeur de dispositifs médicaux aux hôpitaux	Espagne
TECHNOLOGIE			
✦ oneZero	10/25	Solution logicielle de pricing et de liquidité pour les produits OTC	États-Unis
✦ VIP	09/25	Fournisseur de solutions ERP et de gestion de données pour l’industrie des boissons	États-Unis
✦ Fortnox	07/25	Plateforme cloud de comptabilité et de services financiers à destination des PME suédoises	Suède
Jaggaer	12/24	Fournisseur de technologies d’automatisation commerciale basées sur le cloud	États-Unis



*Date d’investissement (MM/AA)

SUITE DE
LA SÉLECTION
CO-INVESTISSEMENT

Infopro Digital	06/23	Société de services de données, de logiciels et de plateformes d’information B2B en Europe	France
Infoblox	11/20	Prestataire de services réseau critiques	États-Unis
Trade Me	04/19	Site d’annonces et d’enchères généralistes	Nouvelle-Zélande
INDUSTRIE			
✦ Alvest	01/18 07/25	Fabricant d’équipements aéroportuaires d’assistance au sol	France
✦ Barnes	01/25	Fabricant de produits d’ingénierie et de composants pour l’aéronautique	États-Unis
Audiotonix	07/24	Concepteur et fabricant de consoles de mixage audio professionnelles	Royaume-Uni
Potter Global Technologies	11/23	Fabricant d’équipements critiques pour la sécurité incendie et les communications d’urgence	États-Unis
Chauvet	11/23	Concepteur et fabricant de solutions d’éclairage pour les expériences en direct dans divers environnements et marchés	États-Unis

SOCIÉTÉ	DATE*	ACTIVITÉ	PAYS
SANTÉ & BIEN-ÊTRE			
Masco Group	10/24	Fournisseur mondial de solutions d’ingénierie pour les industries pharmaceutiques et biotechnologiques	Italie
Robot Coupe	07/24	Leader mondial du marché de l’équipement de préparation culinaire à usage professionnel	France
Neopharmed Gentili	03/23	Fabrication de produits pharmaceutiques	Italie
Biofarma Group	03/22	Développement, production et conditionnement de compléments alimentaires, de dispositifs médicaux et de produits cosmétiques	Italie
Inovie Group	03/21	Acteur privé sur le marché des tests de biologie médicale	France
Santé Cie	04/20	Prestataire de soins à domicile	France
CHAÎNE DE VALEUR ALIMENTAIRE			
Vibrant (Florida Food Products)	08/21	Fabricant d’ingrédients alimentaires <i>clean label</i>	États-Unis
Cerelia	03/20	Fabricant de pâtes ménagères prêtes à cuire	France
SERVICES			
✦ Diot-Siaci	10/25	Conseil et courtage en assurance	France
Odealim	06/22	Courtage en assurances et financements de l’immobilier	France
GBA Group	04/21	Fournisseur indépendant de référence de services de laboratoire bio-analytique	Allemagne
AD Education	03/21	Plateforme européenne d’éducation supérieure privée	France
TECHNOLOGIES			
Aire Networks	10/22	Solutions de télécommunications pour opérateurs et entreprises	Espagne
Jakala	05/21	Leader dans le domaine de l’externalisation de services de marketing	Italie
Advancion (formerly ANGUS Chemicals)	11/20	Additifs de spécialité utilisés dans les applications des sciences de la vie et des technologies industrielles	États-Unis
Dedalus	07/16	Logiciels médicaux	Italie

SOCIÉTÉ	DATE*	ACTIVITÉ	PAYS
IT & TECHNOLOGIES			
Vecas	12/24	Fournisseur de solutions de casiers intelligents	Pays-Bas
Mimacom Flowable Group	04/23	Société spécialisée dans les services de numérisation, l’hyperautomatisation et les logiciels <i>low code</i>	Suisse
SERMA Group	07/22	Conseil et services spécialisés dans les technologies électroniques, les systèmes embarqués et les systèmes d’information	France
Swissbit	06/20	Fabricant de solutions de stockage et d’IoT embarquées	Suisse
Saal Digital	11/19	Plateforme en ligne de produits photo haut de gamme	Allemagne
Technology & Strategy	01/19	Conseil en ingénierie et transformation digitale	France



*Date d’investissement (MM/AA)

SUITE DE LA SÉLECTION EXPANSION

SERVICES AUX ENTREPRISES				
✦ MasterGrid	07/25	Acteur de référence de la maintenance et la fabrication d'équipements pour les infrastructures électriques critiques		France
HR Path	07/24	Fournisseur de services SIRH (« Système d'Information des Ressources Humaines »)		France
Orion	07/24	Plateforme de distribution de produits d'épargne		France
Vulcain Engineering	06/24	Groupe d'ingénierie dédié aux projets d'infrastructure à long terme et critiques		France
Lifket	06/23	Distribution de palans à chaînes électriques et de systèmes de commande associés pour usage sensible		Allemagne
Assist Digital	01/23	Leader européen et spécialiste de l'expérience client		Italie
Alixio	05/22	Conseil stratégique et services opérationnels en ressources humaines		France
Groupe RG	12/21	Distribution spécialisée d'équipements de protection individuelle		France
NetCo	07/21	Maintenance globale et entretien de systèmes de convoyeurs		France
INDUSTRIE DE TRANSFORMATION				
✦ Sicer	03/25	Producteur de revêtements spéciaux pour la décoration céramique haut de gamme		Italie
DIAM	07/24	Fournisseur de solutions de merchandising visuel		France
Alstef	08/24	Intégrateur de solutions automatisées clés en main pour les marchés de l'aéroportuaire, de l'intralogistique et du tri colis		France
Deli Home	07/21	Producteur et distributeur leader de produits sur mesure, de bricolage et de matériaux de construction		Pays-Bas
Impact Group	03/20	Fabricant d'emballages pour l'industrie alimentaire		France
SANTÉ				
✦ DoviDa	10/25	Prestataire international de services de soins à domicile non médicaux		Suisse
Vista Vision	10/24	Principal réseau italien de cliniques ophtalmologiques spécialisé sur les chirurgies réfractives et de la cataracte		Italie
Mon Vêto	06/23	Groupe de cliniques vétérinaires généralistes		France
Simago	07/22	Centres de radiologie et d'imagerie médicale		France

SOCIÉTÉ	DATE*	ACTIVITÉ	PAYS
SOFTWARE			
Taxually	05/22	Éditeur logiciel dans le domaine de la conformité fiscale	Irlande
easiware	12/21	Plateforme SaaS de gestion omnicanale de la relation client	France
Translated	06/21	Plateforme professionnelle de traduction basée sur l'intelligence artificielle	Italie
Logalty	04/21	Logiciel de legalTech offrant des solutions d'identification numérique et de contractualisation / communication certifiées	Espagne
Sociabble	04/21	Plateforme SaaS de partage de contenus professionnels dans l'entreprise et sur les réseaux sociaux	France
IWD	09/18	Éditeur de logiciel pour le retail merchandising	France
SERVICES AUX ENTREPRISES			
✦ Argon & Co	04/25	Cabinet de conseil en management international spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations	France
Uptoo	07/22	Cabinet spécialisé dans le recrutement, la formation et le conseil dédié aux commerciaux B2B	France
Digital Value	12/21	Conseil en data analytics	France
Nova Reperta	07/21	Cabinet de conseil en stratégie de transformation et optimisation des entreprises	Belgique
Elée	11/20	Services gérés de gestion du patrimoine logiciel et de cloud computing	France
Alsatis	12/19	Fournisseur internet, opérateur télécom et prestataire de services dédiés	France
Sqorus	12/19	Cabinet de conseil et d'intégration spécialisé dans la transformation des fonctions RH, finance & IT	France

SUITE DE LA SÉLECTION GROWTH

WEB BUSINESS				
Strategie Media Conseil	11/21	Plateforme digitale d'annonces immobilières de luxe et de biens intermédiaires		France
Jakala	07/21	Leader dans l'externalisation de services de marketing		Italie
Kapten & Son	02/21	Marque online (Digital Native Vertical Brand) D2C positionnée sur la vente d'accessoires lifestyle premium		Allemagne
Cipanguo	04/20	Distribution omnicanale de pièces de rechange, d'équipements et d'accessoires pour véhicules tout-terrain		France
SANTÉ ET BIEN-ÊTRE				
Aprium Pharmacie	04/24	Plateforme de services intégrée pour les pharmaciens		France
Théradial	02/23	Fournisseur de solutions médicales principalement à destination de la dialyse		France
H2 Pharma	10/20	Développement et fabrication de produits pharmaceutiques liquides non stériles		France
INNOVATIVE INDUSTRIES				
✦ JPB Système	10/25	Solutions brevetées de fixation auto-verrouillantes et technologies connectées de monitoring dédiées à l'aéronautique et l'Industrie 4.0		France
My Pie	02/24	Producteur et distributeur de snacks chauds et vitrines en GMS et RHF		France

SOCIÉTÉ	DATE*	ACTIVITÉ	PAYS
SERVICES AUX ENTREPRISES			
Impact Climate Technologies (ex-Tom Barrow)	06/23	Principal fournisseur de solutions CVC dans le Sud-Est des États-Unis	États-Unis
PRGX	04/21	Services technologiques d'audit de recouvrement, de conformité contractuelle et d'analyse avancée	États-Unis
Acousti	10/20	Solutions de finition intérieure spécialisées pour les marchés institutionnels, infrastructure et commerciaux	États-Unis
INDUSTRIES DE TRANSFORMATION			
Revere Plastics Systems	12/17	Concepteur et producteur de pièces réalisées par injection plastique	États-Unis
HDT	07/17	Fournisseur mondial de composants tubulaires pour l'automobile	États-Unis

SOCIÉTÉ	DATE*	ACTIVITÉ	PAYS
ÉNERGIE ET SERVICES D'UTILITÉ PUBLIQUE			
✦ Energia Group	10/25 (signé)	Principal fournisseur d'énergie	Irlande
✦ Akuo	03/25	Producteur d'électricité indépendant de premier plan, spécialisé dans les énergies renouvelables	France
✦ InEnergy Solar Italy	06/25	Sites de production d'énergie solaire	Italie
UNiTe	10/24	Producteur d'électricité indépendant multi-technologies et développeur solaire	France
Mertaniemi	02/24	Système de stockage d'énergie par batterie	Finlande
Verlat Energy	12/23	Société hydroélectrique	Pérou
Honkajoki wind park	11/23	Énergie éolienne	Finlande
ICQ Holding	09/23 07/22	Plateforme diversifiée d'énergies renouvelables	Italie
Attero	11/23	Plateforme européenne de gestion des déchets et de solutions d'économie circulaire	Pays-Bas
GreenYellow	10/22	Solutions de transition énergétique pour les entreprises	France
Nevel	01/21	Chauffage urbain et solutions énergétiques industrielles	Finlande
Maple Leaf	08/20	Investissement de stockage de batteries composé de dix actifs	Canada

SUITE DE
LA SÉLECTION
INFRASTRUCTURE

EWE AG	02/20	Services d'utilité publique	Allemagne
Andberg Vind	02/19	Énergie éolienne	Suède
Giralda (La Isla)	02/19	Énergie solaire	Espagne
Ausines	07/18	Énergie éolienne	Espagne
Skyline Renewables	01/18	Énergie éolienne	États-Unis
Falcon II (Pampul)	09/16	Énergie solaire	Pérou
Hamnefjell Vindkraft (Nordkap)	01/16	Énergie éolienne	Norvège
Geosel	12/15	Stockage stratégique d'hydrocarbures	France
INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES			
Verne Global	03/24	Plateforme de centres de données	Royaume-Uni
MXT Holding	10/23	Un leader mexicain des télécommunications	États-Unis / Mexique
Unison	11/21	Société d'infrastructures de télécommunications fibre et sans fil	États-Unis
Milà	10/21	Société d'infrastructures de télécommunications	Islande
Adamo	10/21	Plateforme de réseau FTTH en libre accès pour les zones rurales	Espagne
Inwit	10/20	Entreprise d'infrastructure télécoms	Italie
TRANSPORT			
✦ SAVE	10/25 (signé)	Plateforme aéroportuaire opérant dans 5 aéroports dont Venice Marco Polo Airport	Italie
✦ AFCO	02/25	Acteur de premier plan dans l'investissement, le développement, la gestion et l'exploitation des infrastructures aéroportuaires, notamment des installations de fret	États-Unis
Heathrow	12/24	Aéroport	Royaume-Uni
CampusParc	06/24	Concessionnaire de parkings de l'Université d'État de l'Ohio	États-Unis
Clermont	03/24	Acteur mondial du stationnement et de la mobilité urbaine	Canada / États-Unis
ASTM	02/21 09/18	Autoroutes	Italie
Vespucio Norte Express and Tunel San Cristóbal	02/20	Autoroute urbaine express	Chili
Ascendi	02/16	Autoroutes	Portugal

NOM DE L'IMMEUBLE	DATE*	ACTIVITÉ	VILLE	SUPERFICIE PRÉVUE (en m²)
FRANCE				
✦ EGIDE France	03/25	Bureaux / Commerce / Résidentiel	Paris	12 789
Bird Nest	12/23	Résidentiel	Paris	3 960
KARA	12/23	Self-stockage	Divers France	124 558
GOAT	07/22	Bureaux / Usage mixte	Boulogne-Billancourt	50 487
Temple	07/20	Bureaux	Paris	7 583
ITALIE				
✦ Mameli	06/25	Résidentiel	Milan	93 159
✦ Durando	11/25	PBSA / Commerce	Milan	30 959
✦ Serlio	02/25	PBSA	Bologne	18 681
Project Novoli	10/24	PBSA	Florence	13 140
Revere	07/23	Résidentiel	Milan	3 619
Vespucci	12/22	Bureaux	Milan	10 170
MPS Portfolio	11/20	Bureaux / Usage mixte	Divers	29 387
Fidia	12/19	Bureaux / Usage mixte	Milan	8 450
Roncaglia	07/19	Bureaux / Usage mixte	Milan	7 664

✦ Nouveau *Date d'investissement (MM/AA)

SUITE DE
LA SÉLECTION
REAL ESTATE

ALLEMAGNE				
✦ Blue gate	09/25	PBSA	Aix-la-Chapelle	14 000
✦ Ferdinand	03/25	Bureaux	Berlin	9 514
Condo	07/24	Résidentiel	Divers	18 017
Prince	05/22	Bureaux	Berlin	13 905
Q21	11/21	Bureaux / Usage mixte	Hambourg	20 488
Westend	06/21	Bureaux / Usage mixte	Francfort	31 058
Elisa	05/19	Bureaux	Berlin	17 812
Carl	11/18	Bureaux / Data Center	Berlin	30 558
ESPAGNE				
✦ Pallars	10/25 12/25	PBSA	Barcelone	26 080
✦ Terrassa	06/25	PBSA	Barcelone (Terrassa)	13 228
✦ Cristóbal de Moura	02/25	PBSA / Bureaux	Barcelone	18 057
Tower	12/21	Bureaux	Madrid	13 660
PAYS-BAS				
✦ Muse	07/25	PBSA	Maastricht	11 528
✦ More	07/25	PBSA	Leyde	23 326
✦ Minerva	04/25	PBSA	Amsterdam	25 060
ÉTATS-UNIS				
✦ 715-717 Cinquième Avenue	12/25	Commerce / Bureaux	New York	10 756

PROJET	DATE*	VILLE
✦ Insight	12/25	Paris
Scipion	12/24	Paris
Provence	07/24	Paris
Charonne	04/23	Paris
Porta Nuova	07/22	Milan

SOCIÉTÉ	DATE*	ACTIVITÉ	PAYS
SERVICES FINANCIERS			
✦ Ascendia	01/25	Nouvelle stratégie de consolidation de Hg sur le marché allemand du courtage d'assurances – avec un focus sur l'assurance de particuliers	Allemagne
✦ Dains Accountants	03/25	Entreprise de premier plan dans le domaine de la comptabilité et des services de conseil	Royaume-Uni, Irlande
✦ Cyrus IV	05/25	Entreprise de premier plan dans le domaine de la comptabilité et des services de conseil	France
IT & SOFTWARE			
✦ Ingentis	08/25	Fournisseur de logiciels	Allemagne
✦ SNP	04/25	Fournisseur de services informatiques et de logiciels	Allemagne
Blinqx (add-on)	03/25	Société néerlandaise de logiciels de planification des ressources d'entreprise (ERP) spécialisée par secteur, servant principalement les intermédiaires en assurance et les fournisseurs de prêts hypothécaires	Pays-Bas

✦ Nouveau *Date d'investissement (MM/AA)

PRIVATE CREDIT

SANTÉ				
Minlay (add-on)	06/25	Leader français des prothèses dentaires		France
Audensiel (add-on)	06/25	Premier acteur français sur le marché des services d'orthèse et de prothèse		France
BSO (add-on)	06/25	Important fournisseur allemand de services informatiques et de logiciels		Irlande
SERVICES B2B				
❖ Francks Kyliindustri	11/25	Leader nordique des services de réfrigération commerciale et industrielle		Suisse
❖ Implid	09/25	Acteur majeur des métiers de la gestion comptable, du droit et du conseil aux entreprises		France
❖ Bishop Fleming	10/25	Entreprise de premier plan dans le domaine de l'audit, de la fiscalité, de la comptabilité et du conseil		Royaume-Uni
Audensiel (add-on)	12/25	Principal fournisseur français de services de conseil en transformation numérique		France

TRANSACTION	DATE *	FONDS SOUS-JACENTS	SOCIÉTÉS SOUS-JACENTES	INVESTIS**	AMORTIS**	DÉSENDETTEMENT %
BUYOUT						
✦ Persephone	08/25	25	316	20	0	
✦ Suntori	07/25	40	436	20	0	
✦ Cartwright	04/25	5	92	13	0	
Wagner 2	08/23	270	env. 750	42	15	36%
Pollock 3	08/23	35	env. 270	13	8	63%
Copper 2	08/23	10	env. 60	6	3	58%
Cosmos	03/23	env. 90	+1 000	248	135	54%
Pineberry	11/22	3	env. 20	47	47	cession
Winston	09/22	env. 40	+100	191	89	47%
Orca	03/22	env. 15	env. 130	293	191	65%
Ferry	11/21	env. 20	env. 280	348	348	cession
Wagner	02/21	env. 150	env. 600	244	244	cession
Beehive	11/20	env. 200	+1 000	126	126	cession
Clippers	06/20	env. 15	env. 280	197	197	100%
Langham	01/20	2	env. 140	205	205	cession
Lewis	12/19	env. 40	env. 380	267	267	cession
Fisher	02/19	env. 10	env. 230	286	286	cession
INFRASTRUCTURE						
Peace II – refi	10/23	env. 5	env. 50	40	4	10%
Robin II	12/22	env. 40	env. 310	258	32	13%
Peace II	11/22	8	env. 50	106	106	cession
Peace	07/19	4	env. 20	112	112	cession
Patriot	07/18	1	env. 10	139	139	cession

SOCIÉTÉ	DATE *	ACTIVITÉ	PAYS
SEMICONDUCTOR			
✦ Centrotherm	12/25	Acteur de premier plan dans la conception et la production d'équipements de fabrication de semi-conducteurs de puissance	Allemagne
Synergie Cad	12/24	Leader dans la conception et la fabrication de solutions d'interfaces de test pour semi-conducteurs	France
IBS	10/24	Société spécialisée dans les solutions innovantes d'implantation ionique	France

*Date d'investissement (MM/AA)
**Extrapolation de l'AGDF à l'ensemble de la plateforme, en ignorant les différences de devises, le calendrier d'investissement et de stratégie de couverture.
Source : Ardian, décembre 2025.

Déclaration relative à l'appétence au risque d'Ardian

La mission du Groupe Ardian consiste à « investir de manière responsable et durable afin de créer de la valeur à long terme, d'excellents rendements 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 en matière de création de valeur, qui privilégie la croissance industrielle et l'excellence stratégique ou opérationnelle à de l'effet de levier immodéré et de 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, sans jamais sacrifier la prudence et la raison, conformément à notre mission et nos valeurs. Nos investisseurs externes sont dans leur grande majorité des institutionnels et des professionnels qualifiés, limitant ainsi notre exposition aux risques juridiques et réglementaires.

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 du risque de taux d'intérêt résultant du caractère à long terme des flux de trésorerie de certains de nos fonds. Nos fonds sont régis par des règles strictes qui fixent, entre autres, de nombreuses limites de diversification déterminées en accord avec nos investisseurs. Nous acceptons cependant les risques inhérents à notre capacité à cibler et clore 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 conserverons la même rigueur qui a mené à notre succès. Dans la mesure du possible, nous examinerons notre démarche en nous assurant que nous comprenons les principaux risques présents ou à venir, comme par exemple l'importance grandissante des technologies digitales.

À l'échelle du Groupe, nous acceptons une importante exposition aux risques macroéconomiques du 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, d'une part grâce à la diversification offerte par nos différents types de fonds et le choix des investissements sous-jacents et, d'autre part, grâce à notre capacité à gérer nos actifs de manière flexible à travers des cycles économiques et financiers imprévisibles.

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

Nous avons une appétence particulièrement faible pour les risques susceptibles de mettre notre réputation en danger 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 exposition 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, à la cybersécurité et à la continuité d'activité, mais nous cherchons à les réduire en ayant recours à l'assurance. Nous avons à cœur de promouvoir une forte culture de la conformité et du risque, convaincus que nous pourrions ainsi considérablement limiter notre exposition globale aux risques. Nos collaborateurs et ceux des 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, comme le montrent le montant de ses actifs sous gestion, le nombre de ses clients, ses effectifs et sa couverture géographique. Au fil de cette expansion, certains des risques auxquels la société est confrontée vont s'accroître et de nouveaux risques vont apparaître. Nous estimons avoir mis en place l'équipe de management et les systèmes adéquats pour bien gérer et encadrer ces risques, et ainsi aborder sereinement la prochaine phase de nos objectifs stratégiques.

UNE SÉLECTION DE NOTRE PORTEFEUILLE

NAV FINANCING

NOTRE PORTEFEUILLE

SEMICONDUCTOR



ARDIAN

Ce rapport est publié par le département
Communication d’Ardian
20, place Vendôme
75001 Paris, France

Contenu
The Investors Media Company Ltd.
Pelham Media et le département Communication d’Ardian

Conception et réalisation
Pelham Media

Photos : © Adamo © AdobeStock © AFCO © Akuo © Ardian © Artefact © Attero © AXA © David-cristian © Dovida © Energia © Esif Fotografia
© Franck Juery © Getty Images © Green Yellow © Heathrow © Howard Bouchevereau © iStock © Kering © Léa Crespi © Mastergrid © Mericdagli
© Patrick Sordollet © Pixabay © Renaissance © Toa-heftiba © Unsplash © Vitalysacred © Verne



Imprimé sur papier 100 % recyclé certifié FSC

Document non contractuel. Ce document ne constitue pas un conseil en placement, une offre de vente, une sollicitation d’offre d’achat, ni 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 qui y sont mentionnés. Dans ce document, et sauf mention indiquée, les chiffres indiqués sont au 31 décembre 2025. Le cadre réglementaire de l’UE en matière de finance durable évolue et les changements futurs pourraient affecter la classification des Fonds SFDR.



Nos bureaux

EUROPE

Paris

20, Place Vendôme
75001 Paris
France

Amsterdam

Strawinskylaan 257, 457
Room 4.2
1077XX Amsterdam
Pays-Bas

Stockholm

Cecil Coworking
Norrländsgatan 10
111 43 Stockholm
Suède

Londres

1 Grafton Street
Londres W1S 4FE
Royaume-Uni

Copenhague

Hauser Plads 20
1127 Copenhague
Danemark

Francfort

Bockenheimer Landstrasse 2-4
60306
Francfort am Main
Allemagne

Milan

Galleria De Cristoforis 1
20122 Milan
Italie

Madrid

Calle Fortuny 6 Planta 5
28010 Madrid
Espagne

Luxembourg

26A Boulevard Royal
L-2449
Luxembourg

Zurich

Bahnhofstrasse 20
8001 Zurich
Suisse

Jersey

27 Esplanade
Third Floor St. Helier
JE2 3QA
Jersey

AMÉRIQUES

Montréal

1250 René-Lévesque Ouest
Suite 4010
Montréal QC H3B 4W8
Canada

New York

1370 Avenue of the Americas
New York, NY 10019
États-Unis

San Francisco

Suite 1400
14th Floor, Steuart Tower
One Market Plaza
San Francisco, CA 94105
États-Unis

Santiago

Av. Apoquindo 2929
Oficina 1800, Piso 18
Las Condes, Santiago
Chili

MOYEN-ORIENT

Abou Dabi

Al Khatem Tower – Floor 23
Abu Dhabi Global Market Square
Al Maryah Island, Abou Dhabi
Émirats arabes unis

ASIE-PACIFIQUE

Singapour

1 Temasek Avenue
Unit 36-01 Millenia Tower
039192
Singapour

Pékin

Unit 20-22, Level 47
China World Tower A
No. 1 Jian Guo Men Wai Avenue
Chaoyang District
Pékin 100004
Chine

Hong Kong

Suite 2706-8, Level 27
Two IFC
Central
Hong Kong

Tokyo

Marunouchi Nijubashi Building
21F
3-2-3 Marunouchi
Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005
Japon

Séoul

25F West Tower
Center 1 Building
26 Euljiro 5-Gil, Jung-gu
Seoul 04539
Corée du Sud

Sydney

Levels 2-3, Quay Quarter Tower
50 Bridge Street
Sydney NSW 2000
Australie



DÉCOUVREZ NOS DERNIÈRES
PUBLICATIONS