

TIME
FOR VISION



eurazeo

12

ACCOMPAGNER DANS LA DURÉE, C'EST CONJUGUER LES TEMPS

14

TIME TO THINK

26

TIME TO ACT

42

TIME TO SHARE

60

PANORAMA 2015

NOUS
ACCOMPAGNONS
LES ENTREPRISES
DANS LA DURÉE

UN ADN de long terme

Pour accélérer la transformation des sociétés de son portefeuille, Eurazeo s'appuie sur cinq piliers identitaires, moteurs de croissance pour l'entreprise et ses participations.

Audace

Dans notre métier, être audacieux, c'est oser suivre ses convictions pour aller plus loin.

Long terme

Nous en sommes convaincus, la croissance d'une entreprise ne peut se concevoir que sur le long terme.

Indépendance

C'est à la fois une indépendance d'esprit, une indépendance financière et une indépendance vis-à-vis des pressions extérieures.

Responsabilité

Notre rôle d'actionnaire professionnel engagé est de savoir conjuguer développement durable et création de valeur.

Expertise

Notre force, c'est de savoir comprendre en profondeur les marchés où nous évoluons et les entreprises dans lesquelles nous investissons.

UN MODÈLE en trois temps

Investisseur professionnel et responsable, Eurazeo accompagne les entreprises dans la durée pour les aider à déployer tout leur potentiel de croissance, bien au-delà de l'horizon de la cession.



Détecter

Dans le cadre d'une politique d'acquisition sélective, Eurazeo recherche des investissements à fort potentiel de croissance. Pour détecter ces pépites de demain, Eurazeo cible des entreprises évoluant dans des secteurs porteurs bénéficiant des grandes mutations en cours, mais aussi des sociétés dotées d'un fort potentiel d'internationalisation ou présentant des business modèles innovants.

Transformer

Eurazeo accompagne ses participations dans une vision de long terme pour en révéler la valeur durable et les aider à réaliser tout leur potentiel. Un travail d'accélération de la transformation qui repose sur l'activation de tous les leviers de croissance financiers et humains d'Eurazeo au profit de ses participations.

Valoriser

De par son modèle – absence de dette structurelle, ressources propres –, Eurazeo maîtrise le *timing* de cession. Un atout qui lui permet de céder ses participations au moment le plus opportun pour ses actionnaires et les sociétés en portefeuille. Si les objectifs de transformation sont atteints et que la création de valeur attendue est au rendez-vous, l'actif est cédé, matérialisant le travail de transformation réalisé.

UNE STRATÉGIE d'investissement équilibrée

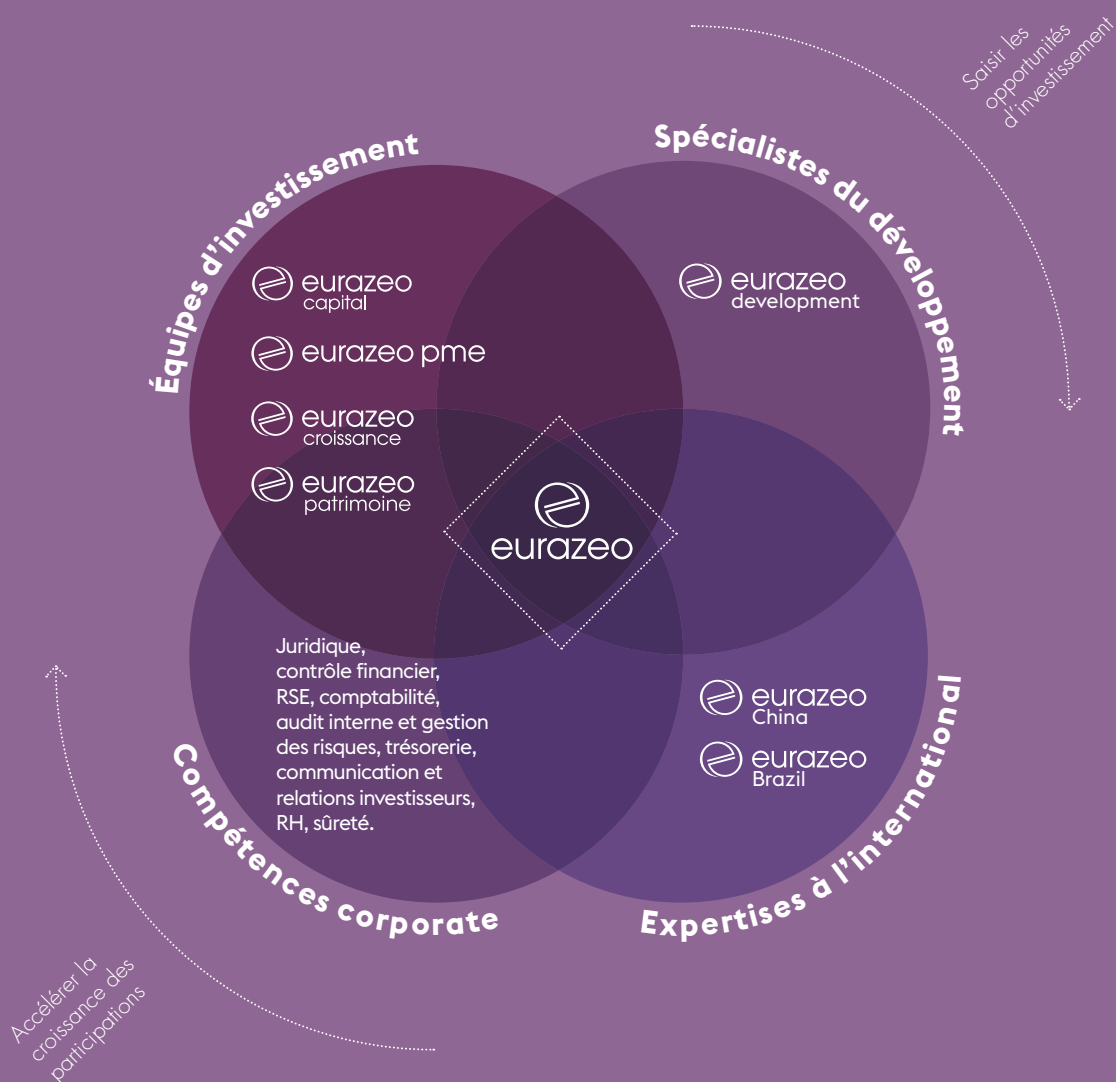
Présente sur quasiment tous les segments du capital investissement, Eurazeo est un groupe dédié à l'investissement et à la création de valeur pour ses entreprises et ses actionnaires.



* Montants investis par Eurazeo.

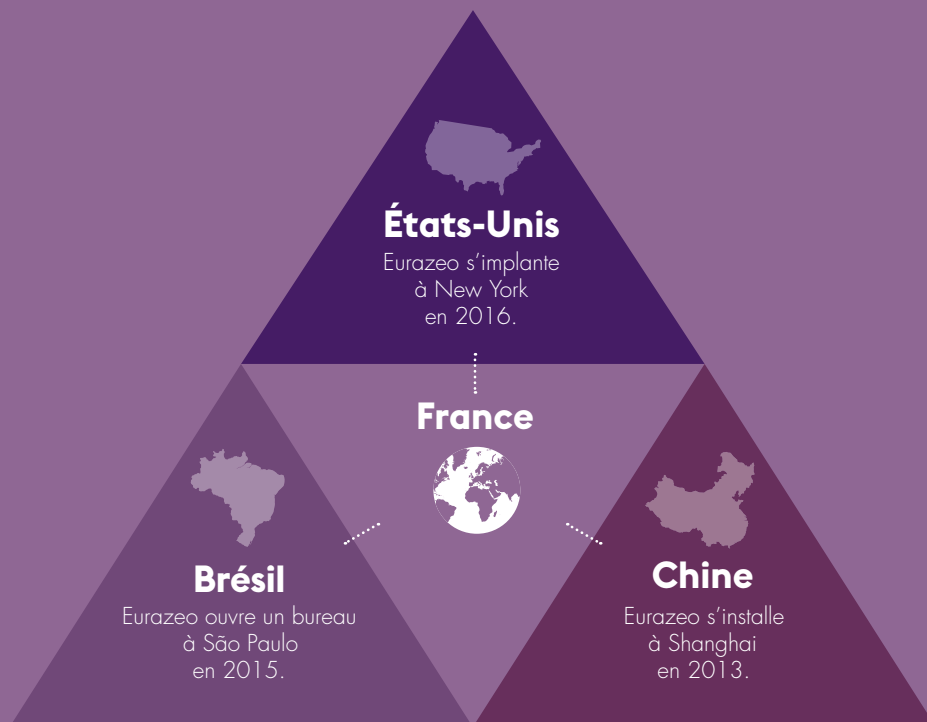
UNE ORGANISATION agile et efficace

Eurazeo a mis en œuvre une organisation agile et efficace avec des équipes qui présentent une grande complémentarité de compétences, lui permettant de jouer pleinement son rôle d'accélérateur de la transformation des entreprises.



UNE PRÉSENCE internationale

Pour accélérer la croissance et l'internationalisation des sociétés de son portefeuille, Eurazeo a développé une présence active en Chine et au Brésil à travers l'ouverture de bureaux locaux. En 2016, Eurazeo s'implante aux États-Unis, avec l'objectif d'investir en direct dans des sociétés américaines.



DES ENGAGEMENTS durables

Pour Eurazeo, la RSE est créatrice de valeur pour les sociétés du Groupe et participe pleinement à l'accélération de la transformation des entreprises. La stratégie RSE 2020 reflète cette profonde conviction.



DE LA VALEUR créée sur le long terme

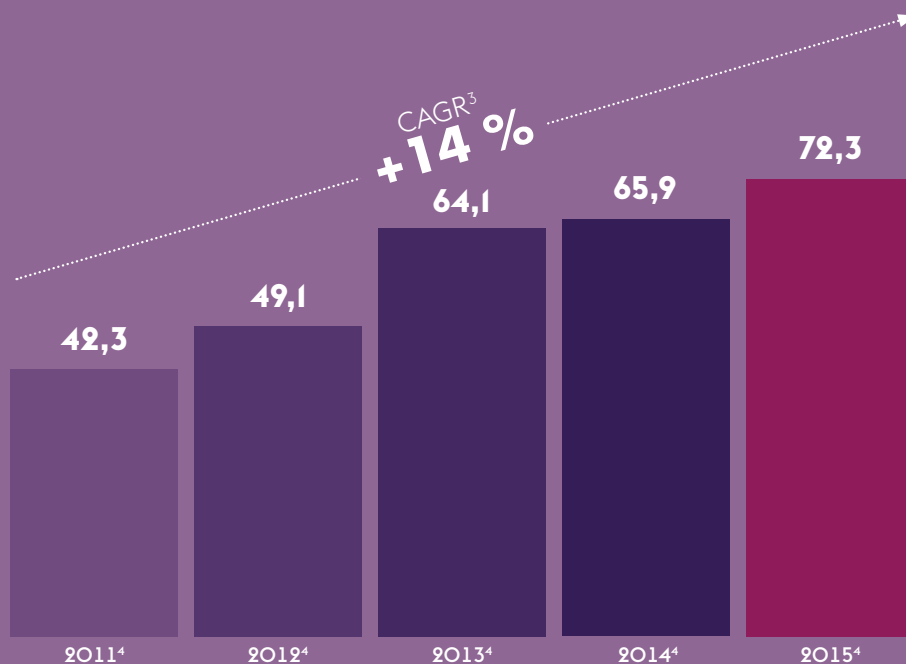
33

entreprises en portefeuille¹

1 276 M€

Résultat net part du Groupe

5 074 M€

Actif Net Réévalué²

Évolution de l'Actif Net Réévalué (en euros par action)

1. Y compris les investissements annoncés entre le 1^{er} janvier 2016 et le 11 avril 2016.

2. Au 31 décembre 2015.

3. Croissance annuelle moyenne.

4. Retraité des attributions gratuites d'actions.

EN 2015

9

investissements pour
près de 650 M€ investis¹

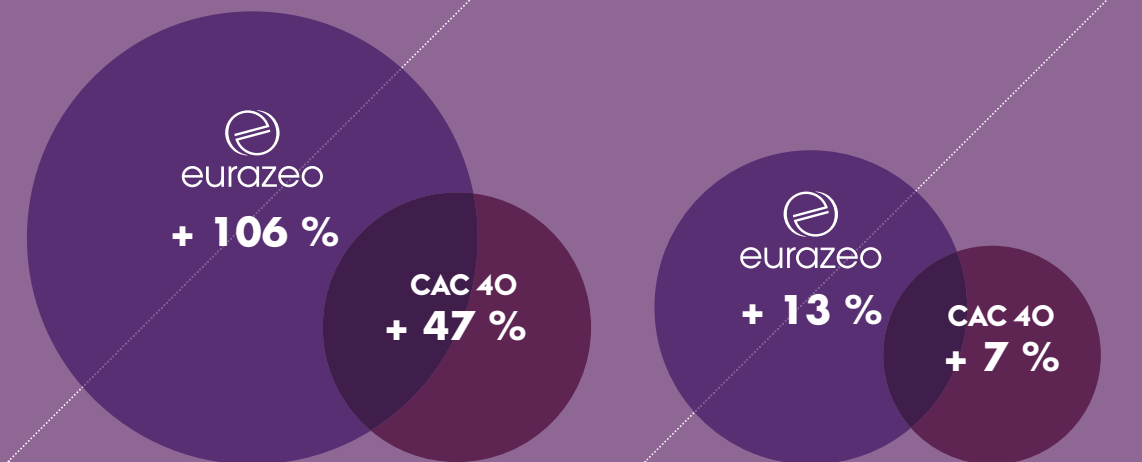
6

cessions pour
1,2 Md€

Surperformance des indices²

Rendement total pour
les actionnaires

Progression annuelle moyenne
du cours de bourse



1. Dont 100 M€ qui seront investis dans les prochains fonds levés par Capzanine.
2. Entre le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2015.

ACCOMPAGNER
DANS LA DURÉE
C'EST CONJUGUER
LES TEMPS

LES TEMPS DE LA SOCIÉTÉ

Quelles tendances d'aujourd'hui structureront l'économie dans dix ans ? Avant d'investir dans une entreprise, **NOUS ANALYSONS** les tendances de long terme afin de nous assurer que son potentiel d'aujourd'hui sera une force sur le marché de demain.

TIME
TO THINK

LES TEMPS DE L'ENTREPRISE

Transformer une entreprise prend du temps. À ses côtés, **NOUS AGISSONS** pour soutenir ses mutations, favoriser l'innovation, encourager l'audace.

TIME
TO ACT

LES TEMPS DE LA VALORISATION

Lorsque notre travail de transformation est réalisé, que l'économie, l'entreprise, le marché sont prêts à valoriser le travail effectué, nous cédonos notre participation. Nous choisissons le bon moment pour **VALORISER ET PARTAGER** la valeur créée, au profit de toutes nos parties prenantes.

TIME TO
SHARE

TIME

THINK

LES TEMPS DE LA SOCIÉTÉ

En 2025, l'Internet des objets représentera 11 % de l'économie mondiale¹. Le marché de l'économie collaborative pèsera 320 milliards de dollars². Celui du luxe sera multiplié par cinq par rapport à 1995³. Le monde comptera 1,2 milliard de seniors⁴, donc autant de possibilités pour la silver économie. Et la production d'énergies renouvelables connaîtra une augmentation de 30 % par rapport à 2010⁵.

Notre environnement est en pleine mutation. Il est plus que jamais incontournable d'analyser les évolutions sociétales pour savoir si les évolutions d'aujourd'hui structureront l'économie de demain et pour guider les entreprises sur la voie de leur future croissance, une croissance qui passe par une présence à l'international.

1. www.mckinsey.com. — 2. Consumer Intelligence Series : The Sharing Economy (PWC, avril 2015).
3. Bain & Company. — 4 et 5. *Les Échos*, source AFP.

PRENDRE LE TEMPS D'OBSERVER

Adeptes du capitalisme patient, Eurazeo accorde du temps à l'observation : observer les tendances de long terme pour mieux identifier les secteurs à fort potentiel de croissance et s'assurer que les atouts d'une entreprise détectés aujourd'hui seront une force sur le marché de demain. Une équipe de *sourcing* accompagne les quatre pôles d'activité – Eurazeo Capital, Eurazeo PME, Eurazeo Croissance et Eurazeo Patrimoine – pour mener à bien cette mission de veille et de détection d'entreprises et de secteurs qui feront l'avenir de l'économie.

TIME TO THINK





De gauche à droite : Laurent Guéroux, Yann-Hervé du Rusquec, Sophie Flak, Pierre-Alain Aubin, Edouard Guigou, Marie-Claire Fagette, Erwann Le Ligné, Renaud Haberkorn, Louis Prothery, Frans Tieleman.

RENCONTRE

DONNER DU TEMPS
à la valeur

Patrick Sayer, Président du Directoire d'Eurazeo

Philippe Aghion, Professeur au Collège de France



TIME TO THINK

Échange entre Patrick Sayer et le docteur en économie Philippe Aghion, qui fut pendant quinze ans professeur à Harvard, quelques mois après l'arrivée de ce dernier à la tête de la chaire « Croissance et Innovation » au Collège de France.

Patrick Sayer Après quelques années de croissance proche de zéro en France, je suis frappé de constater qu'il existe tant de gisements de croissance au sein même des entreprises. Nous actionnons différents leviers de transformation, notamment d'innovation, pour stimuler cette croissance « dormante » au sein des sociétés de notre portefeuille. Et force est de constater que la contribution de nos entreprises a de nouveau progressé en 2015.

Philippe Aghion Est-ce à dire que le rôle d'Eurazeo est de restructurer les entreprises ?

P. S. Non, nous sommes en réalité des artisans de la transformation des entreprises : nous ne sommes pas dans la restructuration, parce que nous essayons de faire mieux avec des entreprises qui vont bien. Pour autant, comme vous, j'ai été marqué par Schumpeter et sa « destruction créatrice ». J'ai toujours considéré que, pour les entreprises, les épreuves constituaient une chance, parce que c'est dans les épreuves que nous voyons naître les idées.

Ph. A. Mais alors, Eurazeo est un investisseur financier ou d'un autre genre ?

P. S. Eurazeo est une société d'investissement et pour nous, la finance ne constitue pas une finalité ; elle n'est qu'un moyen à l'appui d'une stratégie de croissance. Avec Jacques Attali, nous avons mis en forme pour la première fois, lors d'un entretien comme celui-ci, un thème qui nous est cher à tous deux : le « capitalisme patient ». Cela consiste en quelque sorte à donner du temps à la valeur. Et de la valeur au temps, même si nous revendiquons notre fonction d'accélérateur de transformation des entreprises. En ce sens, nous nous opposons à une vision anglo-saxonne que défendent certains fonds activistes préoccupés par le court terme.

Ph. A. Intéressant ! Une étude que j'ai réalisée, publiée dans l'*American Economic Review*, a montré que les investisseurs institutionnels contribuent beaucoup à ce que les entreprises soient plus innovantes. Contrairement à mon intuition première, les managers de ces entreprises, se sentant protégés par un actionariat de long terme, ont en réalité tendance à prendre davantage de risques. Or nous disposons de trop peu d'investisseurs institutionnels en France. C'est un effet malheureux des réglementations prudentielles qui ont été imposées aux banques et aux compagnies d'assurances ces dix dernières années – Bâle, Solvency, vous les connaissez. Je comprends qu'Eurazeo fonctionne au contraire avec un système de valeurs ?

P. S. Oui c'est vrai, et nous en mettons cinq en avant – audace, expertise, long terme, responsabilité et indépendance. Mais au-delà, ce qui compte chez Eurazeo, c'est que nos collaborateurs se sentent inspirés pour positiver et innover au sein de nos filiales. C'est essentiel... J'avais jadis un patron américain dont le mot d'ordre, quand il s'est pour la première fois adressé à nous, était : « *Fun, pride and money* », les trois termes positionnés dans cet ordre ! Cela m'est toujours resté. Et nous favorisons donc un environnement de travail en mode projet afin qu'à tous les niveaux, nos collaborateurs, même jeunes, agissent en « co-entrepreneurs », c'est-à-dire se sentent autorisés à avoir des idées et à prendre des risques, y compris en faisant évoluer leur propre emploi. ●●●



● ● ●

Ph. A. Les grandes révolutions technologiques s'accompagnent toujours de destructions d'emplois, avec en parallèle la création de nouveaux emplois. En l'occurrence, le digital a permis la robotisation d'une série de tâches, ce qui détruit naturellement des emplois. Dans le même temps, de nouveaux métiers sont apparus. Combinés à des services, certains biens marchands deviennent non marchands, et donc protégés. Dès lors, la question est de savoir comment réorganiser le marché du travail et la formation, afin que l'aspect positif l'emporte sur l'aspect négatif. À cet égard, le digital ne m'inquiète pas. Si nous parvenons à mettre en place un bon système de formation, avec un bon niveau d'éducation au départ, ainsi que des droits à la formation et des revenus permettant une articulation entre un emploi en entreprise et un emploi à domicile, le digital pourrait avoir un impact très positif. Beaucoup d'individus aujourd'hui peu épanouis en entreprise pourraient ainsi gagner une certaine liberté et développer une plus grande créativité, avec la possibilité de démontrer eux-mêmes ce qu'ils valent, sans nécessairement dépendre d'un manager.

P. S. Je crois aussi profondément à l'actionariat salarié, par lequel tous les salariés deviennent « copropriétaires » de l'entreprise et, ce faisant, plus engagés et plus imaginatifs. J'ai d'ailleurs eu des débats sur ce sujet avec de grands syndicalistes comme Gaby Bonnard. Tout en mesurant parfaitement la limite des risques que le collaborateur ne doit pas prendre en sus du risque de perte d'emploi, il y était très ouvert.

Ph. A. La prise de risque est importante à condition de lui associer des garanties. C'est tout le débat actuel autour du projet de loi Travail. Dans l'optique d'innover et de croître, il s'agit à la fois de susciter la curiosité, de créer des possibles et de favoriser l'ascension sociale.

P. S. C'est là que la problématique de l'information des collaborateurs rejoint celle de l'actionariat salarié.

« Seule l'innovation permet d'envisager une extension des limites et de raisonner autrement. »

Philippe Aghion



Ph. A. Oui, et on assiste d'ailleurs aujourd'hui à un grand débat autour des notions de *stakeholder society* et de *shareholder society*. Beaucoup considèrent que la maximisation du profit doit constituer le critère de jugement principal – or, certains groupes sont pollueurs ou ont un impact sociétal. Derrière cela, il y a une interrogation sur l'objectif de la firme. Faut-il considérer la *shareholder value*, au sens très étroit du profit, ou aller au-delà ? Oliver Hart, de l'université de Harvard, avec lequel j'ai beaucoup travaillé, partage l'avis selon lequel il est possible de résoudre en partie ce problème en informant mieux les actionnaires. On peut ainsi voir apparaître des actionnaires qui ont une vision allant au-delà du profit, ce qui rejoint notre discussion sur l'actionariat salarié.

P. S. De manière générale, je considère que pour qu'un vote soit engageant, il doit être informé. D'ailleurs, l'un des problèmes de notre démocratie est que nous sommes appelés à voter pour des individus et non pour des projets qui ont du sens.

Ph. A. Le digital offre des possibilités d'avoir des *stakeholders* véritablement informés et plus engagés ; il suffit d'observer le succès de sites de pétitions comme change.org.

P. S. Dans les entreprises où nous avons mis en place un actionariat salarié, nous nous sommes appuyés sur l'ensemble des parties prenantes, y compris les organisations syndicales représentatives, pour communiquer sur le projet de l'entreprise à cinq ans. Ceci a amené les collaborateurs à y adhérer et certains à y contribuer financièrement. Il est ainsi possible de développer la fierté et même la culture d'entreprise, en l'absence desquelles les collaborateurs vivent dans l'anxiété et le manque d'enthousiasme.

Ph. A. À cet égard, le principe du *staggered board*, qui repose sur le renouvellement du conseil d'administration par échelons chaque année, n'encourage pas l'innovation !

P. S. Je n'y suis pas non plus favorable. Les administrateurs risquent de n'envisager leur rôle qu'en fonction de l'échéance de leur réélection,

ce que je ne trouve pas sain. Les agences en conseil de vote prennent parfois des positions très violentes. Cela devient dangereux pour les entreprises françaises qui ne peuvent s'appuyer sur des fonds de pension privilégiant un capitalisme de long terme. Avec Bpifrance, nous sommes parmi les rares capitalistes français de long terme. Autre point qui met à mal les stratégies innovantes : cela fait des années que nous demandons à bénéficier d'une plus grande visibilité sur le plan fiscal, afin de pouvoir prendre des décisions d'investissement pour le long terme.

Ph. A. Les pays scandinaves ou rhénans ont une fiscalité qui repose sur des principes simples : financement des services publics, incitation à l'innovation et à la mobilité. Dans ces pays, la réforme fiscale a été accompagnée d'une réforme de l'État ; les deux doivent être menées de concert. Ceci me semble devoir être la grande réforme à mener en France dans le cadre du prochain quinquennat.

P. S. Certains économistes comme Robert Gordon parlent de « stagnation séculaire » : ils pensent que les grandes trouvailles ont été faites. Je pense au contraire que nous sommes à la veille de véritables révolutions, notamment en Afrique. Et que nous, entreprises, sommes responsables de l'accompagnement de ces populations dans leur industrialisation.

« Nous sommes parmi les rares capitalistes français de long terme. »

Patrick Sayer

Ph. A. De fait, le terrain actuel est favorable à l'innovation : la technologie de production d'idées nouvelles a été améliorée et la demande de grandes avancées ne cesse de croître, dans le domaine de la santé par exemple. Il sera bientôt possible de répliquer les organes greffables grâce à l'impression en 3D !

P. S. L'intelligence humaine va aussi inévitablement se trouver confrontée au réchauffement de la planète. La COP21 a marqué une prise de conscience à laquelle il faut maintenant répondre très concrètement.

Ph. A. En pratique, seule l'innovation permet d'envisager une extension des limites et de raisonner autrement.

P. S. Commençons donc par libérer les idées et créer les conditions de l'enthousiasme !



DÉTECTER LES PÉPITES de demain

Conduite par une équipe de spécialistes dédiée, la détection d'opportunités consiste à identifier, au sein de secteurs porteurs, les entreprises dotées d'un fort potentiel de croissance, d'innovation et de transformation leur permettant de devenir les leaders de demain.

Une forte dynamique d'acquisitions

En 2015, les quatre pôles d'Eurazeo ont été très actifs sur le front des investissements, avec neuf opérations réalisées pour un montant total de 650 millions d'euros. Ces acquisitions sont d'autant plus prometteuses qu'elles ont été menées dans des secteurs à fort potentiel de croissance, définis comme prioritaires par Eurazeo car bénéficiant de tendances structurelles porteuses. Les investissements ont ainsi été effectués dans des secteurs tels que la nutrition animale avec InVivo NSA, les services financiers avec Fintrax, la gestion d'actifs avec IM Square, le prêt entre particuliers avec Prêt d'Union, la vente en ligne de produits de luxe d'occasion avec Vestiaire Collective,

l'immobilier commercial avec CIFA, ou encore la logistique de transport urgent avec Flash Europe.

Le sourcing au service de nouvelles opportunités d'investissement

Si chaque pôle participe à la vitalité et à la qualité de ce *deal flow*, Eurazeo Development – l'équipe transverse notamment en charge du *sourcing* – joue un rôle majeur dans la détection des sociétés à fort potentiel de croissance. Cette équipe enrichit, dynamise, structure et coordonne la recherche d'opportunités d'investissement. Elle contribue aussi à la mise en commun des réseaux et des expertises, créant un réel avantage compétitif pour Eurazeo. En 2015, elle s'est renforcée avec l'arrivée d'un directeur associé franco-britannique, dont l'une des missions est de poursuivre l'internationalisation du *deal flow*. Autre évolution de l'année, l'élargissement de l'activité d'investissement, au niveau à la fois du type d'entreprises ciblées, des modalités de prise de participation (minoritaire, majoritaire, fonds propres et dette) et du périmètre géographique. En 2015, ceci s'est traduit par l'ouverture d'Eurazeo à des métiers complémentaires. Ainsi, l'entrée au capital de Capzanine – l'un des principaux acteurs français de l'investissement mixte

« Convaincus de l'accélération des flux touristiques à moyen terme et d'une demande croissante pour les produits de luxe, nous avons su saisir l'opportunité d'investir dans Fintrax. Nos investissements sont bel et bien au cœur des grands enjeux de notre société. »

Marc Frappier,

Directeur Associé d'Eurazeo Capital

capital/dette privée, notamment mezzanine – permet à Eurazeo d'étendre son expertise au métier de la dette et d'enrichir son dispositif de financement des entreprises. Eurazeo est également entrée au capital d'IM Square, plateforme d'investissement et de développement dédiée à la gestion d'actifs, dont l'objectif est de prendre des participations minoritaires au capital de sociétés de gestion, principalement américaines, pour les aider à se développer, notamment en Europe. Les trois premiers mois de l'année 2016 ont été particulièrement dynamiques avec pas moins de six acquisitions annoncées dans des secteurs très variés.

« Au-delà du travail concret de recherche et d'analyse, le rôle d'Eurazeo Development consiste à définir les priorités parmi le grand nombre d'opportunités et à stimuler chacune des équipes pour accélérer la dynamique d'investissement du Groupe. »

Frans Tieleman,

Directeur Associé d'Eurazeo Development

ÉTUDE DE CAS

FINTRAX

EN 2015, Eurazeo a acquis Fintrax pour 303 millions d'euros. Numéro 2 mondial du secteur du remboursement de TVA (*Tax Free Shopping*) et l'un des leaders mondiaux des services de conversion automatique des devises (*Dynamic Currency Conversion* ou DCC), Fintrax opère dans 32 pays, sert 14 000 détaillants à travers plus de 150 000 points de vente et réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 200 millions d'euros.

POURQUOI FINTRAX ?

Fintrax est une société en forte croissance avec des positions de leader sur ses marchés et un modèle économique solide s'appuyant sur des grandes tendances sociétales définies comme clés dans le cadre de la stratégie d'investissement d'Eurazeo : augmentation des classes moyennes dans les pays émergents, flux croissant de touristes, demande en augmentation pour les produits de luxe, digitalisation de l'économie et évolution des systèmes de paiement. La société a enregistré une croissance exceptionnelle de son chiffre d'affaires et de son EBITDA avec des progressions respectives de + 20 % par an et de + 31 % par an depuis 2011. Parmi les autres atouts de Fintrax, un modèle d'entreprise rentable avec un effet de levier opérationnel important et fortement générateur de *cash flow*.

EURAZEO, UN PARTENAIRE IDÉAL

Autant de bonnes raisons, pour Eurazeo, de devenir le partenaire de Fintrax dans l'accélération de son développement. L'ambition partagée de construire un acteur majeur dans les services de paiements internationaux reposera sur plusieurs étapes : la consolidation des positions de marché en Europe, l'expansion géographique, notamment en Asie, ainsi que la poursuite du développement de l'activité DCC. L'expertise d'Eurazeo dans le luxe, la distribution, le voyage et les loisirs, sa présence en Chine et au Brésil, et sa capacité avérée à accompagner ses participations dans des opérations de croissance externe seront des atouts majeurs pour accélérer le développement de l'entreprise.

EN 2015, nous avons aussi détecté...

Eurazeo a pris des participations dans neuf entreprises issues de secteurs très variés : la nutrition animale, la mode, les services financiers, etc. Elle élargit également sa palette de métiers en entrant au capital de deux sociétés, Capzanine et IM Square.

TIME TO THINK

CIFA FASHION BUSINESS CENTER (Eurazeo Patrimoine)

Eurazeo Patrimoine a réalisé l'acquisition de 78 % du CIFA, l'un des tout premiers centres européens de commerce de textile de gros pour l'équipement de la personne. Modernes, entièrement sécurisés et très accessibles grâce à leur proximité des grands axes routiers et de l'aéroport, les 38 000 m² du CIFA présentent la solidité locative d'un centre commercial, mais avec un taux de rendement nettement plus élevé.

Le **CIFA** propose à Aubervilliers le plus grand centre de grossistes de prêt-à-porter, chaussures, maroquinerie et accessoires d'Europe.



iM Square.

IM SQUARE

Pour Eurazeo, les services financiers sont un secteur d'investissement prometteur. Associée à Amundi et La Maison, Eurazeo a donc fait son entrée au capital d'IM Square. Première plateforme européenne d'investissement et de développement dans la gestion d'actifs, son objectif est de prendre des participations minoritaires au capital de sociétés de gestion. Eurazeo lui apporte sa solidité financière, son horizon d'investisseur de long terme ainsi que ses compétences en matière de croissance externe.

IM SQUARE introduit Eurazeo dans le secteur de la gestion d'actifs.



INVIVO NSA (Eurazeo Capital)

InVivo Nutrition et Santé Animales est un acteur français figurant parmi les leaders mondiaux de son secteur. Multi-espèce, multiproduit, multigéographie – plus de 60 % de son chiffre d'affaires est réalisé dans des pays émergents –, InVivo NSA est un groupe dynamique doté d'un potentiel de développement mondial très important. Accompagné par Eurazeo, qui détient désormais 17 % du capital, InVivo NSA compte accélérer son développement à l'international et mener des acquisitions ciblées structurantes dans des activités complémentaires. La société entend ainsi devenir un champion français et mondial de la nutrition et de la santé animales et jouer un rôle majeur dans le mouvement de consolidation du secteur.



INVIVO NSA est une entreprise française spécialisée dans la nutrition et la santé animales.



L'entrée au capital de la société de gestion Capzantine – aux côtés d'Axa – signe la volonté d'Eurazeo d'élargir sa présence dans des métiers complémentaires tels que celui de la dette. Au-delà de l'investissement financier de 100 millions d'euros dans les prochains fonds levés par Capzantine, son entrée au capital de la société permet à Eurazeo d'accéder à une nouvelle expertise qui enrichit son dispositif de financement des entreprises, quelle que soit leur taille. Pour Capzantine, l'objectif est d'accélérer son ouverture à l'international et de se positionner sur des opérations de plus grande envergure.

CAPZANTINE permet à Eurazeo d'accéder à une nouvelle expertise métier.

PRÊT D'UNION ▶ est une plateforme de crédit entre particuliers.

PEOPLEDOC ▼ est une plateforme de digitalisation RH.

VESTIAIRE COLLECTIVE ¶ est un site de vente de mode et de luxe d'occasion.



PRÊT D'UNION, PEOPLEDOC ET VESTIAIRE COLLECTIVE (Eurazeo Croissance)

En 2015, Eurazeo Croissance a participé à trois levées de fonds parmi les plus prometteuses de la *French Tech*. 19 millions de dollars ont été investis dans PeopleDoc, leader de la digitalisation des documents et processus RH. Eurazeo Croissance a également apporté 20 millions d'euros dans le cadre de l'augmentation de capital lancée par Vestiaire Collective, leader européen sur le marché des vêtements et accessoires de mode et luxe d'occasion. Enfin, 17 millions d'euros ont été apportés à Prêt d'Union, plateforme de crédit entre particuliers.

FLASH EUROPE (Eurazeo PME)

Eurazeo PME a investi 32 millions d'euros dans Flash Europe afin de soutenir l'ambitieux plan de développement 2020 de l'entreprise. Actionnaire à 43 %, Eurazeo PME accompagne Flash Europe dans l'accélération de son développement international sur le segment du transport urgent et sensible, en s'appuyant sur sa plateforme logistique digitale et sur des projets de croissance externe.



FLASH EUROPE est un groupe spécialisé dans le transport d'urgence.

TIME
TO ACT

LES TEMPS DE L'ENTREPRISE

Les entreprises ont nombre de défis à relever pour s'inscrire dans la durée : faire face à une concurrence accrue, engager leur révolution digitale, apprendre à gagner en réactivité, passer d'une dimension locale à une dimension internationale, savoir se diversifier, composer avec un monde de plus en plus complexe... Pour répondre à ces nouveaux challenges, les entreprises ont besoin de se transformer. Et elles ont surtout besoin de temps pour le faire. Car se transformer, c'est faire les bons choix, c'est agir avec méthode pour que le modèle de développement soit pérenne. C'est faire se côtoyer ce temps de la transformation, logique de long terme, et le temps du quotidien, celui des décisions de court terme.

ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION

Eurazeo déploie tous les moyens humains, financiers et techniques pour accélérer la transformation des entreprises qu'elle accompagne. Elle met à leur service toutes les expertises métiers nécessaires pour actionner les leviers propices à cette transformation. Il peut s'agir d'adapter les organisations, de faire évoluer les business modèles, de penser croissance organique ou croissance externe, de miser sur l'innovation et le digital, de favoriser la mixité et d'accélérer le développement à l'international... L'objectif est que les entreprises déploient tout leur potentiel.

TIME TO ACT





De gauche à droite : Stéphane Bostyn, Ewa Brandt, Edward Portej, Wilfried Piskula, Pierre Meignen, Frédéric Maman, Nicolas Huej, Marc Frappier, Sandra Cadiou, Emmanuel Laillier.

INTERVIEW

Virginie Morgon, Directeur Général d'Eurazeo

« Toujours plus dynamiques, audacieux et innovants pour actionner tous les leviers de création de valeur. »



En 2015, la flexibilité de son modèle a permis à Eurazeo de faire face à une concurrence renforcée par l'arrivée de nouveaux acteurs. Eurazeo affiche pour cet exercice un très beau résultat et poursuit sa marche à l'international.

Comment a évolué votre environnement concurrentiel en 2015 ?

Virginie Morgon Il s'est renforcé et encore un peu plus mondialisé avec l'arrivée d'investisseurs – chinois notamment – qui, après des années d'analyse et de réflexion, ont procédé à des acquisitions sur le marché européen. Nous avons vu également monter en puissance de nouveaux acteurs, fonds souverains, fonds de pension ou compagnies d'assurances, qui disposent de liquidités importantes. Alors qu'ils investissaient de manière indirecte via des fonds, ils affirment désormais la volonté d'investir en direct dans des sociétés, payant ainsi moins de frais de gestion et conservant la totalité de la valeur créée pour eux-mêmes. Ces nouveaux concurrents interviennent désormais sur nos marchés, mais il leur reste à démontrer qu'ils peuvent apporter l'expertise pour accompagner la transformation des entreprises dans lesquelles ils investissent.

650 M€
d'investissements réalisés en 2015.

1,2 Md€
de cessions.

L'intensité de cette concurrence, l'abondance de liquidités et le niveau historiquement bas des taux d'intérêt tendent à tirer les prix vers le haut. En 2015, les multiples moyens payés sont de 1,5 point au-dessus des comparables de 2007.

Dans cet environnement marqué par une Europe atone, un fort ralentissement de la croissance des pays émergents et la baisse continue du prix des matières premières, nous devons être toujours plus dynamiques, audacieux et innovants pour actionner tous les leviers de création de valeur capables d'accélérer la transformation de nos participations.

Comment analysez-vous la performance d'Eurazeo dans ce contexte ?

V. M. Notre performance est pleinement satisfaisante. Pour la seule année 2015, notre résultat net est de 1,3 milliard d'euros, soit près de la moitié de ce que nous avons réalisé en cumul sur dix ans. C'est notre résultat net historique le plus élevé. Il témoigne d'une année particulièrement active, orchestrée autour de deux temps très forts de désinvestissement puis de réinvestissement. Nous nous sommes tout d'abord concentrés sur deux introductions en bourse majeures, Elis et Europcar, avec l'objectif de matérialiser la valeur créée pour nos actionnaires. Ces cessions ont été réalisées dans un contexte de marchés particulièrement volatils, où nous avons su anticiper l'ouverture de fenêtres limitées dans le temps. Nous avons également procédé à deux cessions partielles, qui représentaient la moitié de notre participation dans AccorHotels et le tiers de notre participation résiduelle dans Moncler. Les deux introductions en bourse ont mobilisé l'énergie de nos équipes et du management des sociétés sur une durée proche de douze mois. Elles ont représenté des produits de cession de près de 1,2 milliard d'euros pour Eurazeo. Le second semestre 2015 a été marqué par une forte dynamique d'acquisitions dans nos quatre pôles. Neuf investissements ont été réalisés pour un montant global de 650 millions d'euros. Eurazeo Capital a ainsi réalisé deux investissements majeurs, le premier dans InVivo NSA et le second, à la fin de l'année 2015, dans Fintrax.

...

•••

« Petites ou grandes, les sociétés de notre portefeuille s'exportent, en prenant souvent la direction des États-Unis. »

Eurazeo Croissance, après avoir redéfini sa stratégie d'investissement, a également connu une forte dynamique en investissant dans trois sociétés de la *French Tech* : Prêt d'Union, Vestiaire Collective et PeopleDoc. Eurazeo Patrimoine a poursuivi le développement de sa stratégie en investissant dans CIFA et, tout récemment, en entrant en négociations exclusives pour acquérir un portefeuille de 85 murs d'hôtels, et ainsi créer une plateforme hôtelière dédiée. Eurazeo PME, après le succès de sa levée de fonds, continue d'avoir un rythme de rotation soutenu de ses actifs, avec un nouvel investissement (Flash Europe) et deux cessions (Gault & Frémont et Cap Vert Finance). Eurazeo s'est aussi diversifiée avec une prise de participation aux côtés d'Axa dans Capzanine, qui nous permet d'accéder à une nouvelle expertise, celle du métier de la dette, et d'étendre ainsi notre dispositif de financement des entreprises. IM Square représente une opportunité de développement dans la gestion d'actifs avec l'ambition de fédérer des investissements, notamment aux États-Unis.

Dans le même temps, nous avons été très actifs dans l'ensemble des sociétés de notre portefeuille. Nous avons accéléré la transformation d'Asmodee en agissant sur un ensemble de leviers : investissements dans le digital, partenariats, croissance externe. Pour Desigual, la rupture de tendance constatée masque partiellement les effets des nombreux leviers mis en œuvre : renforcement du management, révision de l'offre, ou encore rénovation des magasins.

Mouvement stratégique également pour AccorHotels avec l'acquisition des marques de luxe Fairmont, Raffles et Swissôtel. Enfin, pour citer un exemple, nous avons poursuivi avec le management de Colisée le déploiement de l'entreprise, notamment en Chine.

Comment s'est illustrée votre stratégie à international ?

V.M. L'internationalisation est plus que jamais la condition *sine qua non* du développement de nos participations. L'Europe économique ne présente pas aujourd'hui de réelles opportunités de déploiement, les cadres réglementaires ne sont pas les mêmes selon les pays et les modes de consommation restent différents. Petites ou grandes, les sociétés de notre portefeuille sont à la recherche de débouchés à l'international et s'exportent en prenant souvent la direction des États-Unis. Les succès de notre bureau de Shanghai et l'importance du marché brésilien, au-delà des aléas économiques actuels, nous ont convaincus de la nécessité de disposer d'un relais au Brésil. Cette présence permet d'identifier les meilleures opportunités pour nos sociétés, de les accompagner dans leur développement et de mieux appréhender les dynamiques locales, les réseaux d'affaires pertinents, ainsi que les problématiques réglementaires, sociales et fiscales.

« Le marché américain est le premier marché du private equity mondial, en nombre de transactions comme en montants investis. »

Vous avez décidé de vous implanter aux États-Unis pour y investir en direct. Pourquoi ?

V.M. Les États-Unis sont un marché mature, mais ils offrent une plus grande profondeur qu'ailleurs. Notre ADN de société d'investissement déployant du capital permanent, notre actionnariat familial et notre ancrage européen y seront de vrais atouts. Ce projet est stratégique pour Eurazeo,



Le marché américain en 2015 :

14 Mds€

de transactions de plus de 500 M€
de valeur d'entreprise.

VS

4 Mds€

en Europe.

Comment voyez-vous l'année 2016 ?

V.M. 2016 sera pour Eurazeo une année très active. Notre présence est de plus en plus internationale, nos compétences se sont enrichies, nos équipes sont soudées, mobiles, alertes et bien structurées. Nous allons poursuivre notre internationalisation en prenant soin de conserver l'agilité d'une petite entreprise – nous sommes moins de 100 personnes – et l'impact d'une très grande, notre capacité d'investissement étant supérieure à un milliard d'euros. Malgré un environnement économique fragilisé et des risques éventuels de krachs boursiers ou de retournements d'activité qui nous rendent précautionneux, nous abordons 2016 avec confiance.

qui s'inscrit dans une vision de long terme. C'est un projet ambitieux et audacieux, mais nécessaire au regard de la mondialisation, des ambitions de nos sociétés de portefeuille, de l'évolution de nos concurrents et des profondeurs respectives des marchés américain et européen. Il sera porté notamment par les équipes d'Eurazeo Capital et d'Eurazeo Development car nous allons nous intéresser à des cibles de la taille de celles qu'étudie Eurazeo Capital. Mais c'est avant tout un véritable projet d'entreprise qui sera aussi très bénéfique pour Eurazeo Croissance et Eurazeo PME. Un environnement s'impose à nous et à nos sociétés de portefeuille, nous ne pouvons l'ignorer. C'est plus difficile de sortir de sa zone de confort que d'y rester, mais il n'y a pas de salut dans l'immobilité.

« Nous avons la mobilité
d'esprit d'une petite
entreprise et l'impact
d'une très grande. »

Les défis majeurs

TIME TO ACT

- 
- ① L'INTERNATIONALISATION
 - ② LES COMPÉTENCES
 - ③ L'ADAPTATION DES ENTREPRISES

L'évolution des modes de vie et de consommation crée des ruptures de plus en plus fréquentes dans le modèle des entreprises, qui doivent se transformer pour s'adapter et continuer de se développer. Dans cette période de forte mutation, Eurazeo actionne tous les leviers humains, financiers et techniques pour accélérer la transformation de ses sociétés et les aider à réaliser leur potentiel de création de valeur, bien au-delà de l'horizon de cession. Eurazeo s'est structurée pour relever les trois défis majeurs auxquels elle et ses participations font face : l'internationalisation, le renforcement des compétences et l'adaptation du modèle des entreprises.

1

L'INTERNATIONALISATION

En 2015, Eurazeo a accéléré son développement à l'international en continuant d'identifier des opportunités hors des frontières, en aidant les sociétés de son portefeuille à réaliser des acquisitions à l'étranger ou encore en déployant une présence physique dans de nouvelles géographies.

Au terme d'une mutation qui l'a conduite à devenir un Groupe d'investissement multimétier, Eurazeo est désormais en mesure de s'adapter à la plupart des situations de marché et présente toute la flexibilité pour accélérer ou infléchir ses investissements selon les géographies et les cycles des marchés. Cette transformation permet à Eurazeo de poursuivre son développement à l'international.

Les nouveaux bureaux en action

En 2015, le bilan du bureau de Shanghai a été très positif. La rapidité de l'intégration des

équipes et la mobilisation des compétences sur des dossiers comme Fintrax ou Colisée ont permis d'identifier de nouveaux partenariats et d'imaginer les prochains co-investissements avec des partenaires locaux. Eurazeo PME a notamment lancé au travers de Colisée la construction d'un premier établissement chinois à Canton, via une joint-venture avec le groupe China Merchants. Cette opération s'inscrit dans la forte dynamique de développement de la société, qui a acquis, depuis l'entrée d'Eurazeo PME à son capital, 23 établissements en France et 4 en Italie.

L'ouverture d'un bureau à São Paulo va également permettre d'accélérer le déploiement des sociétés du portefeuille dans cette région, et d'y étendre le réseau de partenaires stratégiques d'Eurazeo. InVivo NSA et Elis disposent déjà d'implantations au Brésil avec une activité soutenue ; la présence d'une équipe sur place leur permettra de mieux appréhender les dynamiques locales et les problé-

« Les équipes de Shanghai et de São Paulo travaillent en étroite relation avec celles de Paris, ce qui nous permet notamment de nouer des contacts privilégiés avec les réseaux d'affaires et les milieux politiques et institutionnels. »

Marc Frappier,
Directeur Associé d'Eurazeo Capital

matiques réglementaires, et leur apportera une capacité accrue à tirer le meilleur parti des opportunités de croissance. Marcos Grasso, de nationalité brésilienne, qui prend la responsabilité du bureau, possède en effet une grande expérience du secteur des biens ●●●



joint-ventures signées en Chine, en 2015.

••• de consommation, une connaissance approfondie des dynamiques locales et des réseaux d'affaires pertinents.

Le potentiel du marché américain

Après le succès de sa présence en Chine depuis deux ans et l'ouverture récente du bureau

brésilien, Eurazeo a décidé de s'implanter aux États-Unis en 2016. Ce projet ambitieux ne consiste pas seulement à accompagner les sociétés du portefeuille dans leur développement sur le continent nord-américain, il s'agit aussi d'investir en direct sur ce marché, qui est le premier au monde pour le private equity. Ce mouvement stratégique, s'il est naturel pour Eurazeo, est de

plus rendu nécessaire par la mondialisation des économies et de ses concurrents, par les ambitions internationales de ses sociétés, et par les profondeurs respectives des marchés américain et européen. Son ADN de société d'investissement avec une vision de long terme, son actionnariat familial et son ancrage européen seront de vrais atouts pour réussir cette étape stratégique. •

2

LES COMPÉTENCES

Eurazeo a renforcé l'apport de ses équipes corporate, intégré de nouvelles compétences, poursuivi l'internationalisation de ses talents et créé de nouveaux réseaux d'expertise.

TIME TO ACT

Le modèle Eurazeo repose sur des équipes restreintes, soudées et agiles, qui partagent les mêmes valeurs et présentent une grande complémentarité de compétences et de personnalités au service de l'accompagnement des participations.

Des équipes au service de l'accélération des transformations

L'équipe *sourcing*, récemment baptisée Eurazeo Development, s'est renforcée en 2015. Elle anime en permanence des réseaux d'affaires lui permettant de repérer très en amont les opportunités d'investissement. Transversale, elle intervient en appui des quatre pôles.

Les équipes d'investissement accompagnent les sociétés dans le déploiement des stratégies avec le soutien actif des équipes corporate, qui constituent l'une des caractéristiques fortes du modèle Eurazeo et l'un de ses précieux atouts. Qu'il s'agisse du travail d'analyse des risques effectué en amont des processus d'investissement, de la mise en place de financements, de l'établissement par le contrôle de gestion d'un modèle de reporting harmonisant les remontées d'information, ou encore de conseils sur des problématiques juridiques, comptables ou de ressources

« Quelques semaines après l'acquisition, nous travaillons déjà main dans la main avec nos homologues de Fintrax. »

Pierre-Alain Aubin,
Directeur des Risques
et de l'Audit interne

« Le niveau d'implication de nos équipes corporate auprès de nos participations est unique pour une société d'investissement. »

Philippe Audouin,
Directeur Administratif et Financier,
membre du Directoire

humaines, l'interface entre les équipes corporate et leurs homologues dans les participations s'est encore renforcée cette année. Cette proximité s'est particulièrement illustrée au moment des processus d'introduction en bourse, lors desquels les équipes juridiques, relations investisseurs et communication d'Eurazeo ont été particulièrement actives. Elle s'est également concrétisée



par la création d'une fonction spécialisée dans le digital pour accompagner les participations dans ce domaine crucial. Dernier apport majeur, l'enrichissement, année après année, du réseau de *senior advisors* de très haut niveau, capables d'intervenir

en fonction des besoins sur les problématiques les plus pointues des participations.

Internationalisation accrue des équipes

La volonté de renforcer les équipes avec des profils plus internationaux va permettre d'intégrer au sein d'Eurazeo une plus grande diversité de cultures et une meilleure connaissance des réseaux d'affaires locaux. L'ouverture d'un bureau à Shanghai, puis d'un autre à São Paulo, a conduit naturellement Eurazeo au recrutement de managers locaux. En 2015, l'intégration des équipes de Shanghai s'est effectuée de manière très concrète, notamment au moment des *due diligences* de Fintrax, ou lors du projet de joint-venture entre Colisée et un partenaire chinois. Cette équipe s'est d'ailleurs renforcée en 2015. Elle compte désormais quatre personnes avec l'arrivée d'un nouveau *senior advisor* chinois, Frank Gong, ayant à la

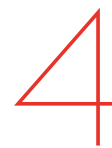
« En phase d'acquisition, le Secrétaire Général et les directions RSE, Gestion des Risques et Juridique travaillent de concert à l'identification des risques propres à la cible. Sur les sujets jugés comme prioritaires, ils pilotent, aux côtés de l'équipe en charge de la transaction, les *due diligences* relatives à leurs domaines de compétence. Cette approche transverse est unique dans notre secteur d'activité. »

Nicolas Huet,
Secrétaire Général

« En tant que DRH d'Eurazeo, j'accompagne nos participations dans leur développement en France et à l'international, notamment au travers de la recherche des meilleurs talents et compétences. »

Ewa Brandt,
Directrice des Ressources Humaines

fois un profil très international et une parfaite connaissance du tissu économique local. Le manager du bureau de São Paulo a, quant à lui, déjà été impliqué, aux côtés des équipes d'investissement et des équipes corporate, sur plusieurs sociétés du portefeuille. •



personnes composent désormais le bureau de Shanghai.

3

L'ADAPTATION des entreprises

Montée en puissance du digital, changement climatique, influence grandissante de la société civile et des ONG... Ces tendances font naître des modèles disruptifs qui bouleversent des pans entiers de l'économie. Actionnaire de long terme, Eurazeo anticipe ces mouvements et accompagne les entreprises dans la transformation de leur modèle.

En prise avec des évolutions qui bousculent leur métier traditionnel, les entreprises doivent relever le défi de l'adaptation. Une mise en mouvement qu'Eurazeo accompagne dès l'acquisition, et tout au long de la phase de transformation. L'enjeu premier : bien comprendre toutes les incidences possibles de ces bouleversements, avérés ou potentiels, sur le modèle des entreprises. Cette approche n'est pas sans influence sur les décisions d'investissement d'Eurazeo et sur le travail mené en amont par les équipes

d'investissement. À titre d'exemple, des *due diligences* sont aujourd'hui effectuées dans les entreprises pour identifier les risques induits par le changement climatique ou pour évaluer les évolutions en cours en matière de technologies de l'information, le degré de maturité dans ce domaine étant un facteur clé de réussite d'une stratégie digitale.

Accélérer les transformations

La digitalisation est bel et bien un défi majeur à relever pour créer de la valeur durable, à l'heure où des pans entiers de l'économie voient les modèles économiques changer drastiquement, comme c'est le cas dans l'hôtellerie, la mobilité, ou encore la distribution des biens et contenus.

En 2015, cette conviction s'est notamment illustrée par la création d'une fonction spécialisée de *chief digital officer* au sein d'Eurazeo. Sa mission est d'anticiper les mouvements porteurs de disruptions et de créer un écosystème de partenaires – experts, consultants spécialisés ou *senior advisors* – capables d'apporter leur expertise stratégique et opérationnelle pour adresser les problématiques de digitalisation des sociétés. Dans cet esprit, Eurazeo a intégré aux

« Le digital est pour nous un thème absolument majeur de croissance et de création de valeur. »

Sophie Flak,

Directrice de la RSE et du digital

conseils de plusieurs de ses participations des experts pouvant apporter leurs compétences digitales. Enrichie par l'écosystème d'Eurazeo Croissance, Eurazeo soutient une dynamique d'acquisitions active dans le digital avec des prises de participation dans des fleurons de la *French Tech* tels que Vestiaire Collective ou PeopleDoc par exemple. En 2015, le Groupe a notamment accompagné Asmodee dans l'achat des droits du jeu Dobble/Spot it pour le monde entier, avec l'opportunité de développer très rapidement une version numérique. Eurazeo a également assisté le Lab d'Europcar dans l'acquisition d'une part majoritaire au capital d'Ubeego fin 2014 puis au capital d'E-Car Club, start-up d'autopartage de véhicules électriques installée à Londres. •

66 00
des sociétés du portefeuille ont un plan de progrès RSE.

ÉTUDE DE CAS

ASMODEE

TOUS LES LEVIERS EN ACTION

Internationalisation, digitalisation, renforcement des compétences, croissance externe, partenariats... En 2015, tous les leviers d'une transformation accélérée ont été actionnés. L'entreprise de jeux a ainsi atteint tous ses objectifs avec deux ans d'avance. Son EBITDA *pro forma* a quadruplé depuis la fin 2013 et le pourcentage de son chiffre d'affaires hors France, qui représentait près de 50 % à fin 2013, s'élève aujourd'hui à 73 %. En deux ans, l'entreprise est passée de 180 à 450 personnes. Les équipes de création et de marketing ont été étoffées, tandis que le déploiement dans le digital s'est traduit par le recrutement d'un *Chief Digital Officer* (CDO) et par l'intégration au sein du Conseil de Surveillance, créé dès 2014, de deux experts du digital.

POURSUITE DE L'INTERNATIONALISATION, REMONTÉE DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Avec les acquisitions de Days of Wonder, de FFG, des droits mondiaux de Dobble/Spot it ou encore des droits en langue anglaise de Catan, ce ne sont pas moins de sept acquisitions majeures qui ont été effectuées. Les États-Unis sont désormais le 2^e marché d'Asmodee. L'acquisition en 2015 des droits en langue anglaise de Catan et des droits dérivés sur l'univers Catan s'inscrit dans une stratégie qui vise à renforcer le portefeuille de propriété intellectuelle en remontant dans la chaîne de valeur, avec l'objectif d'augmenter le poids de l'édition, qui représente aujourd'hui 67 % du chiffre d'affaires. Asmodee poursuit par

ailleurs la recherche de grandes licences mondiales pour faire émerger les blockbusters de demain dans l'ensemble de ses segments (jeux d'ambiance, jeux de plateau familiaux, jeux « core », etc.).

CROISSANCE ET INNOVATION

L'entreprise intègre dans son périmètre des studios d'édition qui conservent leurs propres équipes et leur ligne éditoriale, mais bénéficient de capacités de distribution et de fonctions support étendues, ainsi que d'une interaction avec les autres studios du Groupe. Asmodee compte également appuyer son développement sur la croissance forte du marché du jeu physique, qui, maintenant qu'il offre des jeux innovants avec des logiques de parties plus courtes, est l'un des principaux loisirs culturels collectifs. Versions digitales, figurines, jeux de cartes : le succès de certains jeux leur assure un véritable statut de marque, avec leur univers propre, leur histoire, leurs personnages, leur identité visuelle qui auront vocation à permettre de nouveaux développements dans les secteurs des contenus et des médias. Enfin, l'année 2015 s'est conclue par la signature d'un partenariat avec La Française des Jeux : de nouveaux jeux digitaux et des développements de jeux à gratter inspirés de certains jeux d'Asmodee pourraient voir le jour.

EN 2015, nous avons généré de la valeur..

Eurazeo met tous ses moyens – humains, opérationnels et financiers – au service de la transformation de ses participations pour les aider à réaliser tout leur potentiel.

ELIS

Leader européen de la location-entretien de linge plat, de vêtements de travail et d'équipements d'hygiène et de bien-être.

ELIS

Elis a accéléré sa transformation et fait preuve d'une bonne dynamique commerciale. La société poursuit sa stratégie de développement en Europe, où elle a réalisé, en 2015, cinq acquisitions en France, en Espagne, en Allemagne et en Suisse. Elle poursuit son développement en Amérique latine avec l'acquisition du leader chilien. Avec ces opérations de croissance externe, Elis poursuit sa stratégie d'acquisitions ciblées et créatrices de valeur et renforce ses positions dans plusieurs de ses marchés clés.



TIME TO ACT



FONCIA

En 2015, soutenu par une activité transactionnelle dynamique et une stratégie active de croissance externe, Foncia poursuit sa transformation et enregistre de bonnes performances, avec un chiffre d'affaires et un EBITDA en progression de + 8,5 % et de + 5,4 % à données publiées. Le groupe a intensifié sa dynamique de croissance externe en finalisant 18 acquisitions contribuant pour un chiffre d'affaires consolidé de 43 millions d'euros. L'acquisition de MK Services renforce la filiale suisse de Foncia et confirme l'accélération de sa stratégie de développement à l'international.

FONCIA est un spécialiste des services immobiliers résidentiels et de l'administration de biens.

IES conçoit et fabrique des chargeurs pour véhicules électriques.



IES

En 2015, IES poursuit son développement. La croissance de la société a été particulièrement tirée par son activité en Chine, à la suite de la mise en place de la joint-venture avec son partenaire Wanma. IES Synergy a réalisé un chiffre d'affaires en progression de 23 % par rapport à 2014. Elle prévoit d'accélérer encore son développement en 2016, en Chine, en Europe et aux États-Unis.

ANF IMMOBILIER
est une foncière
d'investissement
cotée.

ANF IMMOBILIER

2015 a été marquée par une accélération nette de la transformation d'ANF Immobilier. Ceci s'est traduit par une politique d'arbitrage créatrice de valeur, une optimisation de sa structure de coûts et un niveau d'endettement en baisse. Le plan stratégique mis en place début 2013, visant un doublement des loyers à moyen terme, se concrétise. Par un ciblage des métropoles régionales à fort potentiel, un recentrage sur l'immobilier tertiaire et une création de valeur optimisée, ANF Immobilier consolide son profil de foncière tertiaire de référence en régions.



EUROPCAR

2015 a été marquée par le succès de l'introduction en bourse d'Europcar, qui a valorisé sa transformation profonde depuis quelques années. En 2015, Europcar enregistre une performance record. Son chiffre d'affaires affiche une croissance organique de + 4,9 % par rapport à fin 2014, à 2 142 millions d'euros et son corporate EBITDA progresse fortement à 251 millions d'euros contre 213 millions d'euros en 2014. Ses résultats traduisent notamment le succès des initiatives commerciales lancées dans le cadre du plan de transformation Fast Lane, l'excellence du levier opérationnel et l'amélioration de la gestion des coûts.

EUROPCAR
Présent dans
140 pays,
Europcar est le
leader européen
de la location
de la location
de véhicules.



COLISÉE

Depuis l'entrée au capital d'Eurazeo PME en 2014, Colisée a acquis ou créé 27 établissements, dont 6 provenant de l'intégration en novembre 2015 des établissements d'Idéal Résidences. Le groupe dispose désormais de 74 établissements et de près de 5 600 lits. Colisée poursuit son développement à l'international avec l'acquisition de 4 résidences médicalisées en Italie et la construction du premier établissement chinois à Canton. Son chiffre d'affaires 2015 est en croissance de 18 % par rapport à fin 2014.

COLISÉE est un acteur
de référence du secteur
des maisons de retraite
en France.

IT TIME TO
SHARE

LES TEMPS DE LA VALORISATION

La responsabilité sociale contribue à assurer aux entreprises accompagnées par Eurazeo une croissance pérenne et leur permet d'installer une transformation en profondeur. Une fois cet objectif atteint, vient le temps de la valorisation, celui où la valeur créée par l'entreprise doit se matérialiser par la cession — cession à un industriel ou à un investisseur financier. L'entreprise peut éventuellement engager une démarche d'introduction en bourse. Elle est prête, en tout cas, à assumer pleinement son nouveau cadre de développement et à inscrire sa croissance dans la durée.

CÉDER AU MOMENT OPPORTUN

De par son modèle, Eurazeo n'est pas contrainte par le temps et peut donc céder ses participations au moment le plus opportun, tant pour ses actionnaires que pour les sociétés en portefeuille. Il s'agit d'être patient et de juger quand le niveau de valorisation est satisfaisant au regard des ambitions fixées. Eurazeo accompagne les entreprises pour que leur potentiel puisse être exploité bien au-delà de la cession. Celle-ci n'est pas une fin en soi, elle n'est que la fin d'une histoire commune entre Eurazeo et l'entreprise, et le début pour cette dernière d'une nouvelle histoire.

TIME TO SHARE





De gauche à droite : Amandine Ayrém, Eric Schaefer, Olivier Millet, Bérengère de Barmon, Francesco Orsi, Vivianne Akriche, Caroline Cohen, Maxime de Bentzmann.

LA PAROLE À

Michel David-Weill, Président du Conseil de Surveillance

« La révolution industrielle en cours propose de nouvelles ouvertures sur de nouveaux métiers à l'ensemble de nos économies. »



Madame, Monsieur, cher actionnaire,

On a beaucoup parlé ces derniers temps du ralentissement de la croissance en Chine et dans les économies émergentes, ou encore de la chute des cours du pétrole. La spéculation n'a fait qu'amplifier ces tendances. Des taux d'intérêt artificiellement bas ont par ailleurs faussé les valorisations et le jeu en matière d'investissement, même si cette baisse a pu avoir des effets positifs pour l'économie réelle.

Dans de telles conditions de taux, plutôt que de céder à la tentation de faire croître la dette, Eurazeo est restée fidèle à son choix de ne pas avoir de dette structurelle à son bilan ; tous les financements dans ses participations se situent à des niveaux raisonnables qui permettent une perspective d'amortissement sur une durée maîtrisée. Au-delà de ces constats, la véritable révolution industrielle en cours me semble plus importante encore pour comprendre l'année 2015 parce qu'elle propose de nouvelles ouvertures sur de nouveaux métiers à l'ensemble de nos économies.

Eurazeo s'est ouverte en investissant – avec des positions parfois minoritaires – dans des domaines plus variés : de nouveaux secteurs innovants à croissance rapide, qui profitent de cette révolution industrielle, à travers Eurazeo Croissance ; de nouveaux types d'actifs physiques à travers Eurazeo Patrimoine ; et bien sûr des PME avec Eurazeo PME. Nous nous sommes également ouverts sur le plan géographique en accompagnant les sociétés du portefeuille pour les aider à se développer à l'étranger – avec nos bureaux au Brésil ou en Chine – ou en prenant la décision d'opérer en direct sur le marché américain, où nous allons pouvoir profiter de l'expérience des membres du Conseil de Surveillance, du Comité Exécutif de la société et de nos réseaux locaux.

À quel prix investir, comment sortir ? Ces deux questions sont très importantes pour une société d'investissement. L'année 2015 est, à cet égard, une bonne démonstration de sorties réussies, avec notamment les introductions en bourse d'Europcar ou d'Elis et les sorties partielles de Moncler ou d'AccorHotels. Au total, nous avons cédé l'équivalent du quart de notre ANR sur le premier semestre, soit 1,2 milliard d'euros de cessions. Si la première moitié de l'année

« Eurazeo s'est ouverte en investissant dans des domaines plus variés ou en prenant la décision d'opérer en direct sur le marché américain. »

a plutôt été marquée par les cessions, la seconde l'a été par les acquisitions. Les investissements réalisés ont concerné des sociétés que nous comprenions bien et dont nous connaissions bien les secteurs, même lorsqu'il s'agissait d'investir dans des métiers complémentaires comme la dette mezzanine avec Capzanine.

Notre gouvernance est bonne, elle présente un véritable équilibre entre les décisions prises par le Directoire et celles du Conseil de Surveillance. En 2015, le Conseil a été très actif, il s'est réuni à huit reprises avec un taux de participation de 81,1 %. Eurazeo a pu profiter à nouveau de la somme d'expériences du Conseil, qui a permis d'apporter, dans un climat de confiance et une grande qualité d'échanges, les meilleures réponses aux enjeux du Groupe et de ses participations. La confiance du Conseil dans la solidité de la société le conduit à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires le versement d'un dividende ordinaire de 1,20 euro par action, en sus d'un dividende exceptionnel de 1,20 euro par action et de l'attribution gratuite d'une action pour 20 détenues.

81,1 %

C'est le taux de participation au Conseil de Surveillance, très actif en 2015 puisqu'il s'est réuni à huit reprises.

1,20 €
par action de dividende ordinaire.

+

1,20 €
par action de dividende exceptionnel.

MATÉRIALISER

la valeur créée

En 2015, Eurazeo a valorisé la transformation de six sociétés de son portefeuille en effectuant des cessions totales ou partielles pour un montant de 1,2 milliard d'euros, soit le quart de son Actif Net Réévalué (ANR).

L'aboutissement d'un travail de transformation

De par son modèle, Eurazeo n'est pas contrainte par le temps. La conjonction entre le potentiel de création de valeur restant par rapport au travail de transformation déjà réalisé et la performance en termes de multiple ou de TRI joue un rôle majeur dans la décision de céder une participation. Pour chacune des six sociétés concernées, les objectifs initiaux de transformation étaient atteints, voire dépassés, et le travail de création de valeur mené sous l'impulsion d'Eurazeo se reflétait dans les performances opérationnelles et financières. Le moment de céder était alors opportun, tant pour les actionnaires que pour les sociétés elles-mêmes. Elis,

après le succès de nombreuses opérations de croissance externe, l'accélération de son internationalisation et le développement continu de nouveaux services, affiche une solide performance opérationnelle. Quant au groupe Europcar, il récolte les fruits de la transformation menée avec son plan « Fast Lane », mais également des choix stratégiques centrés sur les services aux clients et les nouvelles mobilités. La réussite de l'ensemble des cessions, pourtant réalisées dans des marchés très volatils, témoigne de l'ampleur des transformations de long terme réalisées sous l'impulsion d'Eurazeo et grâce à la qualité des équipes de management des sociétés.

« Qu'il s'agisse d'Europcar, d'Elis, d'AccorHotels ou de Moncler, les cessions de l'année 2015 matérialisent la création de valeur réalisée grâce à la transformation accélérée de ces sociétés menée sous l'impulsion d'Eurazeo. »

Virginie Morgon,
Directeur Général d'Eurazeo

La maîtrise du timing de cession

Conserver une parfaite maîtrise du moment de la cession est essentiel. Dans des marchés volatils, l'appréciation de ce moment clé est fonction de la mobilisation des équipes et des partenaires bien en amont, mais aussi de l'aptitude à accélérer la prise de décision lorsque les circonstances l'exigent.

Dans le cas d'Europcar, la mobilisation de l'ensemble des équipes, activement impliquées durant tout le processus de préparation, a permis une introduction en bourse dans une fenêtre très courte, aussitôt refermée à l'annonce du référendum grec. Dans le cas d'Elis, le succès a tenu,

à l'inverse, à la capacité de saisir la fenêtre au moment de sa réouverture, tout début février 2015. Pour les cessions des titres AccorHotels et Moncler, le choix du timing s'est également révélé très bon, les deux opérations ayant été réalisées à l'issue d'une période de forte appréciation de leurs cours de bourse respectifs. La cession partielle d'AccorHotels s'est faite sur un multiple de 2 fois l'investissement initial, celle de Moncler sur un multiple de 4,6.

En restant actionnaire d'Europcar, d'Elis, d'AccorHotels ou de Moncler, Eurazeo poursuit son travail d'accompagnement et de transformation de ces entreprises, qui recèlent encore pour demain de forts potentiels de création de valeur. •

6

C'est le nombre de cessions, totales ou partielles, opérées par Eurazeo.

-

1,2 Md€

C'est le produit des cessions totales ou partielles, soit le quart de l'ANR d'Eurazeo.

ÉTUDE DE CAS

EUROPCAR

RÉUSSIR LA VALORISATION

La préparation de l'introduction en bourse a mobilisé les équipes d'Europcar et d'Eurazeo pendant près d'une année. Effectuée très tôt, l'approche active des investisseurs a permis d'obtenir un bon niveau de réponse au moment de l'offre. La cotation s'est effectuée au prix de 12,25 euros, reflétant les forces intrinsèques d'Europcar et les éléments de sa transformation. L'opération a permis de lever 879 millions d'euros, dont 475 au titre d'une augmentation de capital. Sur cette opération, Eurazeo réalise un produit de cession d'environ 360 millions d'euros. La société reste actionnaire du groupe Europcar à hauteur de 42,3 % du capital.

LES EFFETS D'UN CAPITALISME PATIENT

Avant 2006 et l'entrée d'Eurazeo dans son capital, Europcar, filiale d'un groupe automobile allemand, ne présentait pas les caractéristiques d'une société indépendante. Une première phase de transformation a permis d'asseoir rapidement son leadership européen, notamment par une forte croissance organique et quelques acquisitions. Dans le même temps, un travail de restructuration a été mis en œuvre. En 2008, la crise engendrait une baisse des volumes et la nécessité d'une adaptation du modèle. Dans ce contexte, plusieurs années ont été consacrées à un travail de fond, en priorité sur les financements et sur la gestion opérationnelle. À partir de 2012, la nouvelle équipe managériale a remis le groupe Europcar sur la voie de la croissance, notamment avec le déploiement du plan de transformation

« Fast Lane », visant à réduire les coûts et à redynamiser la stratégie commerciale. Europcar s'est ainsi transformé en profondeur. Son corporate EBITDA ajusté est passé de 92 millions d'euros en 2011 à 251 millions d'euros en 2015. Sa position de groupe leader en Europe, sa tendance de croissance, sa rentabilité, sa dynamique interne rendaient alors possible une introduction en bourse.

DE LA LOCATION DE VOITURE AUX SOLUTIONS DE MOBILITÉ

Au moment où l'automobile amorce une évolution profonde de la possession vers l'usage, notamment avec l'arrivée de nouveaux acteurs comme Autolib' et Uber, le passage au digital implique de revoir totalement la relation clients. Anticipant ces évolutions, Europcar a entamé une transformation profonde de son modèle dès 2011 avec le déploiement du nouveau concept de mobilité Car2go, l'acquisition en 2015 du spécialiste des solutions de mobilité et de gestion de flotte pour les entreprises Ubeeqo, et un partenariat avec le groupe Ballaró pour le développement de la voiture électrique. L'introduction en bourse doit permettre de poursuivre et de renforcer encore la dynamique de croissance d'Europcar, d'accélérer le développement de son plan de transformation et de déployer de nouveaux partenariats à l'international.

EN 2015, nous avons aussi valorisé...

Parce que le temps était venu de matérialiser la valeur créée dans les entreprises qu'elle accompagnait depuis de nombreuses années, Eurazeo a opéré en 2015 plusieurs opérations de cession.

TIME TO SHARE

GAULT & FRÉMONT

En février 2015, Eurazeo PME a cédé sa participation dans le groupe Gault & Frémont, leader français de solutions d'emballage pour le secteur de la boulangerie-pâtisserie, participation qu'elle détenait depuis 2008. Le produit de cession représente 16,4 millions d'euros pour Eurazeo PME, soit 57 % de plus que sa valeur d'ANR (Actif Net Réévalué).



GAULT & FRÉMONT

Leader français de solutions d'emballage pour le secteur de la boulangerie-pâtisserie.

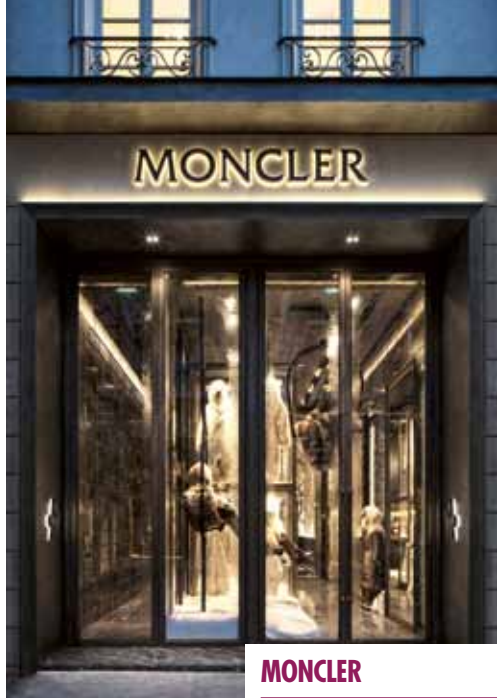


ELIS

Dans un contexte de marchés très volatils début 2015, Elis a réussi son introduction en bourse. La cotation s'est effectuée au prix de 13 euros. Ce succès, Elis le doit à une préparation très en amont — avec un visa de l'AMF obtenu dès le mois de décembre 2014 —, qui lui a permis de saisir la première fenêtre de réouverture des marchés début février 2015, et à la solidité et la résilience de son modèle. L'introduction en bourse, constituée d'une tranche primaire importante, a néanmoins permis à Eurazeo — qui conserve 35,2 % du capital — de réaliser un produit net de cession de 125 millions d'euros. Elle marque une étape importante dans le développement du groupe, en France et à l'international.

ELIS

Leader européen de la location-entretien de linge, de vêtements de travail et d'équipement d'hygiène et de bien-être.



MONCLER
 Marque mondiale spécialisée dans la création de vêtements et accessoires de luxe.

MONCLER

En mai, Eurazeo a cédé sur le marché 7,8 % de ses parts dans la marque mondiale de luxe Moncler. Le produit net de cette cession s'élève à 288 millions d'euros, soit un multiple de 4,6 fois l'investissement initial. Eurazeo détient désormais 13 % du capital du groupe italien.

ACCORHOTELS

Au premier trimestre 2015, Eurazeo et Colony Capital ont cédé 9,6 % du capital du groupe hôtelier auprès d'investisseurs institutionnels. L'opération a été effectuée à un prix de 48,75 euros par action, Eurazeo réalisant un produit de cession de 350 millions d'euros, soit un multiple d'environ 2 fois son investissement. Eurazeo conserve à ce jour 4,5 %* du capital d'AccorHotels et deux administrateurs au Conseil d'Administration.

* 5,2 % via l'entité LH19, qui inclut les co-investisseurs du fonds Eurazeo Partners.



ACCORHOTELS
 Premier opérateur hôtelier européen et sixième au niveau mondial.

CAP VERT FINANCE

Société spécialisée dans le maintien en conditions opérationnelles de systèmes informatiques de grande taille grâce à des pièces recyclées, Cap Vert Finance a connu depuis l'entrée d'Eurazeo PME dans son capital en 2013 une forte croissance, passant de 160 à 250 salariés, en partie grâce à des opérations de croissance externe. Sa cession à Carlyle a permis à Eurazeo PME de doubler le montant de son investissement en deux ans.

CAP VERT FINANCE
 Leader européen du recyclage informatique.



COMMUNICATION ACTIONNAIRES

Toujours plus de proximité

En 2015, Eurazeo a continué d'offrir une information exhaustive et régulière via son site Internet, les réseaux sociaux et une présence accrue en régions. Une proximité qui, année après année, lui permet de fidéliser dans la durée un nombre important d'actionnaires individuels et d'aller à la rencontre d'investisseurs toujours plus nombreux.

TIME TO SHARE

Réunions d'actionnaires en régions : une présence renforcée

Entre juin et novembre, trois réunions d'actionnaires ont été organisées en province, à Annecy, Lyon et Nice. Elles ont permis d'aller à la rencontre de plus de 600 participants, un nombre en augmentation sensible par rapport à 2014. Les actionnaires ont pu échanger et dialoguer activement avec Philippe Audouin, Directeur Administratif et Financier et membre du Directoire d'Eurazeo.

Roadshows : de nouvelles zones géographiques

Le programme de roadshows 2015 a été soutenu. De nouveaux pays et régions ont été visités, comme le Danemark ou la Floride. Les principales zones restent cependant la Grande-Bretagne, l'Amérique du Nord et Paris, 83 % des investisseurs rencontrés relevant de l'une de ces trois zones. Au global, plus de 250 réunions ont été organisées au cours de l'année et près de 350 investisseurs institutionnels rencontrés.

Journée des investisseurs : succès de la 5^e édition

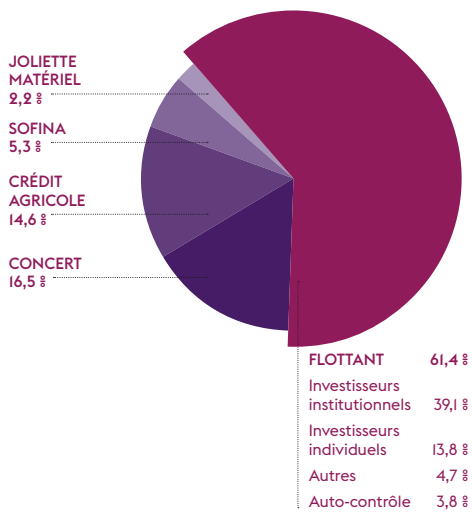
Le 27 novembre 2015, Eurazeo a organisé une journée analystes et investisseurs consacrée à sa dynamique d'investissement. Lors de cet événement, les dirigeants des sociétés nouvellement entrées dans le portefeuille ont présenté leur entreprise. Un point a également été fait sur les nombreuses transformations opérées dans les autres participations. Ces présentations témoignent de l'ampleur de la mutation accomplie en quelques années par Eurazeo, qui, grâce à l'agilité de son organisation, mais surtout grâce à la qualité des entreprises, de leurs perspectives et de leurs équipes de management, démontre sa capacité à élargir sa contribution au développement de l'économie.

350

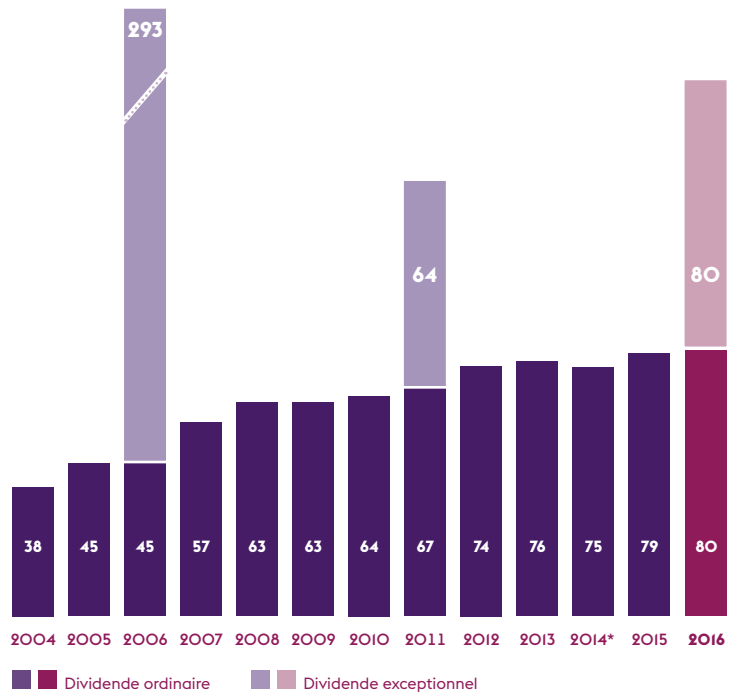
investisseurs institutionnels rencontrés en 2015.



RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT (au 31 décembre 2015)



UNE DISTRIBUTION EN CONSTANTE PROGRESSION (en millions d'euros)



*Achat et annulation de 5,8 % du capital en 2013.

La RSE, levier de création de valeur

- ① INVESTIR DE MANIÈRE RESPONSABLE
- ② INSTAURER UNE GOUVERNANCE EXEMPLAIRE
- ③ CRÉER DE LA VALEUR DURABLE
- ④ ÊTRE VECTEUR DE PROGRÈS SOCIÉTAL

1

INVESTIR de manière responsable

Actionnaire de long terme, Eurazeo intègre la RSE à toutes les étapes du cycle d'investissement.

En amont d'une acquisition, l'analyse d'une cible d'investissement intègre systématiquement une *due diligence* RSE. Ce volet permet une approche exhaustive des enjeux et risques de l'entreprise, de ses impacts RSE potentiels et de ses poches de création de valeur. Cette approche s'est encore professionnalisée cette année avec la réalisation, par des cabinets d'experts, de *due diligences* spécialisées sur des sujets pointus comme la modélisation financière des impacts carbone ou l'exposition des sites

à des risques géoclimatiques. En 2015, 10 *due diligences* RSE ont été menées par Eurazeo.

Soutenir les progrès

Pour suivre la performance RSE et mesurer les progrès pendant la phase de détention, Eurazeo a poursuivi le déploiement du reporting dans ses participations via un outil spécialement conçu et mis à la disposition des sociétés en portefeuille depuis 2014. Cet outil permet le suivi d'indicateurs essentiels en matière sociale,

de gouvernance, d'environnement et de chaîne d'approvisionnement. Il offre aux dirigeants une vision holistique, point d'appui pour décider des plans de progrès à mettre en place. Cette année, 16 sociétés ont déployé le reporting, par-delà les obligations légales de la loi Grenelle II, qui ne concernent que 10 sociétés.

Pour leur part, les projets de cessions font désormais l'objet d'une information RSE, comme l'a illustré la cession de Cap Vert Finance cette année. •

2

INSTAURER une gouvernance exemplaire

Eurazeo a une conviction : la qualité de la gouvernance est un facteur essentiel de performance et de pérennité des entreprises.

Instaurer une gouvernance exemplaire est un gage de succès dans le déploiement des stratégies de transformation. Dans cet esprit, Eurazeo a créé en 2014 un Comité RSE pour assister son Conseil de Surveillance. Présidé par une femme, il s'est réuni deux fois en 2015.

Renforcer les instances

La féminisation des instances constitue un des autres points de progrès en matière de gouvernance, l'objectif 2020 étant d'avoir 40 % de femmes dans les Conseils de toutes les participations, par-delà les obligations légales, ainsi que 30 % d'administrateurs indépendants. Ces deux indicateurs sont

très importants pour Eurazeo car ils sous-tendent une philosophie plus large en matière de gouvernance : doter les Conseils d'une pluralité de profils et d'expertises adaptée aux stratégies des entreprises. En 2015, Colisée – groupe où la dimension RH est déterminante – a ainsi fait entrer à son Conseil l'ancienne Directrice des Ressources Humaines d'AccorHotels. •

3

CRÉER de la valeur durable

Pour faciliter la mise en place d'une démarche RSE pragmatique et créatrice de valeur, Eurazeo a défini une feuille de route à l'intention de toutes ses participations.

Adaptée à chacune d'elles, quels que soient leur taille et leur secteur, cette feuille de route prévoit le déploiement de sept « incontournables RSE ». Ce dispositif a fait ses preuves en 2015 avec une adhésion générale du management des sociétés et de belles avancées comme celles de Vignal Lighting Group, qui a déjà déployé six incontournables sur sept depuis son acquisition en février 2014. Et, pour la première fois cette année, Eurazeo a réalisé un baromètre social (*Great Place to Work*) auprès de ses collaborateurs, une action « incontournable » prévue tous les trois ans par la feuille de route et déjà mise en œuvre par 9 sociétés.

participations dans la fixation d'objectifs de progrès RSE quantitatifs à l'horizon 2020. Cette démarche, co-construite sur la base du reporting de chaque société et de l'analyse des enjeux du secteur, consiste à définir un nombre d'indicateurs restreint – moins d'une dizaine – répartis entre l'environnement, le social, la gouvernance et la chaîne d'approvisionnement. Elle permet une focalisation stratégique sur les domaines d'action RSE prioritaires, ainsi qu'une mesure factuelle des progrès réalisés d'une année à l'autre. En 2015, 31 % des entreprises avaient défini leurs objectifs quantitatifs.

« Un an après son lancement, la stratégie RSE 2020 d'Eurazeo est un succès, comme en témoignent l'appropriation de ses thématiques par les sociétés de portefeuille et les progrès réalisés sur 2015. »

Sophie Flak,
Directrice de la RSE

Accélérer les déploiements

Se fixer des objectifs

Pour créer de la valeur durable, Eurazeo accompagne aussi ses par-

Les sept actions « incontournables RSE » de la feuille de route proposée aux participations

- Nommer un responsable RSE.
- Mettre en place le reporting RSE annuel.
- Créer un Comité RSE opérationnel.
- Inscrire le sujet de la RSE au minimum une fois par an à l'ordre du jour des réunions du Conseil.
- Dresser un bilan environnemental et/ou des gaz à effet de serre tous les trois ans.
- Effectuer un baromètre social tous les trois ans.
- Mener des audits RSE des fournisseurs prioritaires.

Pour leur part, les trois programmes d'accélération RSE lancés par Eurazeo en 2014 – achats responsables, empreinte environnementale et mixité – ont connu de belles avancées en 2015. L'enjeu est de mobiliser les participations sur ces sujets sensibles et de leur apporter les outils concrets pour accélérer le passage à l'action. En raison d'un contexte réglementaire évolutif, le programme « achats responsables » a été au cœur des préoccupations en 2015. Eurazeo a ainsi travaillé avec les équipes achats de chaque société pour identifier les risques RSE liés à la chaîne d'approvisionnement et les sujets prioritaires à traiter. Parallèlement, un groupe « achats responsables » pluridisciplinaire regroupant des responsables RSE, achats et juridique a été mis sur pied. La première réunion, qui s'est tenue en novembre 2015, a permis un partage d'expériences sur

le déploiement d'un Code de conduite des relations commerciales, document préalablement élaboré avec un cabinet d'avocats spécialisé pour être mis à la disposition de l'ensemble des sociétés de portefeuille.

Favoriser la diversité

Enfin, convaincue que la mixité est un facteur important de performance pour l'entreprise, Eurazeo a mené une enquête auprès des dirigeants d'une dizaine de sociétés pour identifier leur perception et leurs attentes sur ce sujet. Les résultats de ce baromètre ont été partagés avec les dirigeants de toutes les participations à l'occasion du « Transformation Day » qui a eu lieu en février 2016. •

4

ÊTRE VECTEUR de progrès sociétal

En 2015, Eurazeo a renforcé l'accompagnement de ses participations dans l'amélioration de leur empreinte sociétale.

Pour aider ses participations à réduire leurs impacts environnementaux, Eurazeo a mis en place deux ratios originaux permettant de mesurer la réduction des émissions de carbone sur EBITDA et la baisse des consommations d'eau sur EBITDA. Ces indicateurs, novateurs en matière de RSE, permettent d'intégrer la responsabilité dans le pilotage des sociétés avec une vision objective du taux de carbone produit par une acti-

tivité et des consommations d'eau. En 2015, Eurazeo s'est par ailleurs engagée, avec quatre autres acteurs du capital-investissement français, dans une démarche de long terme visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre des entreprises de leur portefeuille. Ensemble, ils ont fondé l'iC20 (Initiative Carbone 2020) et ont pris, sur la base d'une méthodologie partagée, des engagements publics, concrets et mesurables dont la mesure de l'empreinte carbone – directe et indirecte – de leur portefeuille. Six nouveaux membres ont rejoint cette initiative début 2016.

56 %

C'est, en 2015, le taux des sociétés qui associent leurs collaborateurs au partage de création de valeur ou aux résultats de l'entreprise.

Associer les collaborateurs

En matière de protection sociale, Eurazeo échange avec les Directeurs des Ressources Humaines de ses sociétés dans le cadre de leurs efforts pour améliorer la protection et le bien-être des collaborateurs. En 2015, ces réflexions ont abouti à un consensus sur la façon de mesurer ce niveau de protection sociale à l'international ; elles permettent de disposer aujourd'hui d'un état des lieux objectif sur ce sujet, étape indispensable à la construction de plans de progrès adaptés. Enfin, Eurazeo invite l'ensemble de ses participations à associer leurs collaborateurs – au-delà du cercle des managers – à la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise. Dans ce cadre, le Groupe a mené un dialogue régulier avec les équipes de management des sociétés pour les inciter à ce que

« L'iC20 est une approche innovante et pragmatique pour faire progresser le capital investissement vers davantage de transparence et de responsabilité. »

Olivier Millet,
Président du Directoire d'Eurazeo PME

les salariés soient associés au partage de la création de valeur. En 2015, 56 % des sociétés associent leurs collaborateurs à la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise. •

MESURE DES IMPACTS ÉVITÉS :

la RSE au service de la création de valeur durable

Actionnaire de long terme, Eurazeo souhaite valoriser les impacts des actions menées en matière sociale et environnementale afin de démontrer que la mise en place de politiques RSE est un levier de performance et de création de valeur pour les entreprises.

Ainsi, Eurazeo a décidé d'établir une méthodologie d'évaluation des impacts évités et d'en déterminer l'impact financier en collaboration avec un cabinet spécialisé. Six sociétés ont participé à cette première évaluation : AccorHotels, Elis, Foncia, Dessange International, Léon de Bruxelles et Péters Surgical. L'objectif pour Eurazeo est d'étendre progressivement cette analyse à l'ensemble des sociétés de son portefeuille et de réaliser un suivi, année après année, des performances réalisées.

Valoriser des impacts évités directs et indirects

Sur ces cinq dernières années, les programmes RSE mis en place par les sociétés ont permis d'éviter une dépense de près de 181 millions d'euros dont 54 millions d'euros d'économies directes.

De plus, les sociétés ont évité l'équivalent de 796 000 tonnes équivalent CO₂, près de 5 milliards de litres d'eau, 1 812 GWh d'énergie et 300 000 heures d'absence.

Eurazeo a souhaité également identifier des efforts spécifiques portés par les sociétés via des projets innovants. Ces initiatives permettent d'engendrer des bénéfices environnementaux et économiques supplémentaires, au-delà du périmètre de l'entreprise.

Deux initiatives sont cette année comptabilisées dans les impacts indirects :

- le programme *Plant for the Planet* du groupe AccorHotels, qui invite les clients des hôtels à réutiliser leurs serviettes lorsqu'ils séjournent plus d'une nuit, tout en reversant la moitié des économies de blanchisserie à des projets de reforestation. Cette initiative permet, sur une pé-

riode référence de cent ans, de capter 450 000 tonnes équivalent CO₂ depuis sa mise en place, en 2009 ;

- les travaux d'efficacité énergétique de Foncia, qui, en améliorant la performance énergétique des bâtiments, permet à plus de 210 000 foyers des gains annuels globaux de plus de 26 millions d'euros, soit plus de 110 millions d'euros en quatre ans, grâce aux 1 341 GWh d'énergie évités.

Eurazeo devient ainsi le premier acteur du capital-investissement, en France et à l'international, à réaliser une valorisation financière d'impacts évités environnementaux et sociaux.

Quatre indicateurs ont été mesurés au sein des sociétés :

• trois sur les aspects environnementaux

 Eau

 Énergie






 Carburant

• un sur l'aspect social




 Absentéisme

IMPACTS DIRECTS






VALORISATION DES DÉPENSES ÉVITÉES

 300 000 HEURES D'ABSENCE ÉVITÉES	< Baisse de l'absentéisme et des accidents du travail >	9 758 K€
 4,9 milliards DE LITRES D'EAU ÉVITÉES	< Réduction des consommations d'eau >	9 319 K€
 471 GWh D'ÉNERGIE ÉVITÉES	< Réduction des consommations d'énergie >	34 891 K€
 34 000 litres DE CARBURANT ÉVITÉES	< Réduction des consommations de carburant >	- 0,3 K€
 Soit 118 000 tonnes éq. CO ₂ évitées		
TOTAL IMPACTS DIRECTS		53 967 K€

IMPACTS INDIRECTS

 450 000 tonnes Éq. CO ₂ ÉVITÉES	< Programme de réutilisation des serviettes par les clients >	16 824 K€
 1 341 GWh D'ÉNERGIE ÉVITÉES	< Amélioration de la performance énergétique des bâtiments au profit des clients >	110 468 K€
 Soit 228 000 tonnes éq. CO ₂ évitées		
TOTAL IMPACTS INDIRECTS		127 292 K€

SOMME DES IMPACTS DIRECTS + INDIRECTS

 300 000 HEURES D'ABSENCE ÉVITÉES	 1 812 GWh D'ÉNERGIE ÉVITÉES	
 4,9 milliards DE LITRES D'EAU ÉVITÉES	 34 000 litres DE CARBURANT ÉVITÉES	
 Soit 796 000 tonnes éq. CO ₂ évitées		
		TOTAL IMPACTS DIRECTS + INDIRECTS 181 259 K€

PANORAMA 2015

LA PERFORMANCE D'UN MODÈLE

En 2015, Eurazeo enregistre une performance soutenue de l'ensemble de son portefeuille. Un portefeuille qui comprend dorénavant 33 entreprises¹ dont deux prises de participation dans des sociétés aux expertises complémentaires du métier d'Eurazeo : IM Square dans le domaine de la gestion d'actifs, et Capzantine dans l'investissement mixte en capital et en dette. Eurazeo a poursuivi en 2015 sa stratégie RSE, qui repose sur quatre piliers : investir de manière responsable, instaurer une gouvernance exemplaire, créer de la valeur durable et être vecteur de progrès sociétal.

1. Y compris les investissements annoncés jusqu'au 11 avril 2016.

INTERVIEW

Philippe Audouin, Directeur Administratif et Financier
et Membre du Directoire

« Le plus fort
résultat de l'histoire
d'Eurazeo. »



L'exercice 2015, marqué par six cessions dont deux introductions en bourse, offre à Eurazeo une situation financière très solide. Les sociétés du portefeuille ont également démontré leurs solides performances. Analyse d'une année record par Philippe Audouin, Directeur Administratif et Financier.

Comment qualifieriez-vous l'activité 2015 ?

Philippe Audouin 2015 a été une année de grande qualité, aussi bien pour Eurazeo elle-même, qui a été particulièrement active dans son métier d'investisseur, que pour les performances de nos entreprises, en termes de chiffre d'affaires comme de résultat. Nous avons réalisé pas moins de six cessions, dont les introductions en bourse d'Elis et d'Europcar, et neuf acquisitions. C'est un niveau d'opérations quasi record pour la société. Mais ce sont surtout des opérations réalisées

1 276 M€
Résultat net part du Groupe.

1 M€
de trésorerie au 31 décembre 2015.

avec un bon *timing* puisque nous avons été plutôt vendeurs au premier semestre, avant le retournement des marchés de l'été, et plutôt acheteurs au second. Cela a été également un exercice important pour nos sociétés puisqu'elles ont publié un chiffre d'affaires économique en progression de 12 % sur l'année, ont réalisé près de 50 acquisitions et affichent à nouveau une croissance importante de leur contribution à nos résultats, nette des frais financiers. Celle-ci progresse de 106 millions d'euros à 165 millions d'euros, soit une croissance de + 56 %. Le résultat de ces opérations sur le capital et les performances de nos sociétés nous ont permis de réaliser le plus fort résultat de l'histoire d'Eurazeo, avec un résultat net part du groupe de 1 276 millions d'euros, et d'afficher une progression de notre Actif Net Réévalué de 10 % sur l'année, à 72,3 euros par action au 31 décembre 2015. Ces excellents résultats nous ont également conduits à construire une situation financière très solide, avec une trésorerie de 1 milliard d'euros au 31 décembre 2015, et aucune dette sociale.

Y a-t-il des performances particulières à souligner dans les sociétés de votre portefeuille ?

P.A. Au cours des cinq dernières années, toutes nos sociétés ont enregistré une croissance à deux chiffres de leur EBITDA, hors Elis, dont le modèle de récurrence est bien connu et qui délivre année après année sa croissance rentable, et hors Desigual, qui a entrepris une transformation en profondeur de son activité et de son organisation dont les premiers résultats devraient être visibles à partir de 2017. Dans le cas d'Asmodee, devenu le deuxième acteur mondial sur le marché des acteurs généralistes du jeu de société, c'est même par 4 que l'EBITDA a été multiplié en deux années. On pourrait aussi parler d'Europcar, qui réalise une performance record en 2015, de Foncia, de Moncler, ou encore d'Eurazeo PME, qui réalise une croissance de + 22 % de son chiffre d'affaires publié et de + 28 % de son EBITDA à périmètre constant au niveau d'Eurazeo PME.

Pourquoi avoir proposé un dividende exceptionnel cette année plutôt qu'une augmentation du dividende ordinaire ?

P.A. Eurazeo a servi à ses actionnaires un dividende en croissance régulière. Il n'a jamais baissé et n'a jamais été interrompu, même en

temps de crise. L'effet de l'attribution gratuite d'actions chaque année a pour conséquence une augmentation automatique de la distribution pour nos actionnaires.

Au global, sur les 12 dernières années, notre dividende ordinaire a crû de 6,4 % par an en moyenne. Nous avons eu en 2015, il faut

« Notre organisation nous donne une grande confiance dans notre capacité à investir, sans pression ni de temps ni de prix. »

le reconnaître, un niveau de résultat assez exceptionnel. Il nous paraissait légitime de le saluer et d'en faire profiter les actionnaires en proposant, à l'Assemblée Générale, la distribution d'un dividende exceptionnel de 1,20 euro par action, qui doublera ainsi la distribution cette année. Mais la progression du dividende ordinaire est bien inscrite dans la durée.

2015 a été pour vous une année record. Peut-on aller jusqu'à dire que les performances réalisées sont exceptionnelles ?

P.A. Non, car les résultats 2015 sont le reflet de notre profonde transformation depuis 2009. En 2009, nous étions monométier, spécialisés dans l'investissement dans les entreprises de grande taille, et nos équipes corporate étaient beaucoup moins actives auprès des sociétés du portefeuille. Aujourd'hui, nous couvrons la quasi-totalité des métiers du capital-investissement, à travers quatre pôles d'activité, avec des compétences corporate de plus en plus pointues qui travaillent main dans la main avec les équipes d'investissement. C'est une approche originale et une de nos très grandes forces. Cette organisation, beaucoup plus solide qu'il y a quelques années, nous donne une grande confiance dans notre capacité à investir, sans pression ni de temps ni de prix, et à délivrer régulièrement de la croissance, afin de continuer à créer de la valeur pour tous nos actionnaires.

NOS INVESTISSEMENTS

PÔLES D'ACTIVITÉ



AccorHotels
Asmodee
Desigual
Elis
Europcar
Fintrax
Foncia
InVivo NSA
Moncler
Banca Leonardo

Investissements 2016

Les Petits Chaperons Rouges
Écoles Glion et Les Roches
Novacap
Marques de confiseries
et chocolats



Colisée
Dessange International
Flash Europe International
Péters Surgical
Vignal Lighting Group
Léon de Bruxelles

Investissements 2016

MK Direct
Orolia



Fonroche
IES
I-Pulse
PeopleDoc
Prêt d'Union
Vestiaire Collective



ANF Immobilier
Colyzeo
CIFA

Investissement 2016

Grape Hospitality



PLATEFORMES



Capzanine
IM Square



AccorHotels est le premier opérateur hôtelier au monde. Plus de 1 90 000 femmes et hommes veillent chaque jour sur des milliers d'hôtes dans près de 3 900 hôtels implantés dans 92 pays. AccorHotels met au service de ses clients et partenaires ses deux expertises d'opérateur-franchiseur et de propriétaire-investisseur ainsi qu'un large portefeuille de marques de renommée internationale allant du luxe à l'économique en passant par le milieu de gamme.

—
Détention : 4,5 %*
Chiffre d'affaires 2015 :
 5 581 M€
EBITDA : 665 M€



Elis est un groupe multiservice, leader de la location-entretien de linge plat, de vêtements de travail et d'équipement d'hygiène et de bien-être. Elis livre plus de 240 000 sociétés de toutes tailles dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration, de la santé, de l'industrie, du commerce et des services, grâce à son réseau de près de 300 centres de production et de distribution et 13 salles blanches, ce qui lui garantit une proximité inégalée avec ses clients.

—
Détention : 22,6 %**
Chiffre d'affaires 2015 :
 1 415 M€
EBITDA : 446 M€



Asmodee est un leader international de l'édition et de la distribution de jeux de société. En 2015, Asmodee est devenu le deuxième acteur mondial sur le marché des « acteurs généralistes » du jeu*** et est classé numéro un mondial sur le segment des jeux dits de spécialistes***. Cette performance provient du succès des jeux et des choix stratégiques pris au cours des dernières années. Asmodee a ainsi fortement augmenté son contenu et s'est développé à l'international, notamment aux États-Unis.

—
Détention : 79,4 %
Chiffre d'affaires 2015 :
 270 M€
EBITDA : 41 M€



Europcar est le leader de la location de véhicules en Europe et l'un des principaux acteurs du secteur de la mobilité. Présent dans plus de 140 pays, Europcar offre à ses clients l'un des plus grands réseaux de location de véhicules soit en direct, soit grâce à ses franchisés et ses partenaires. La satisfaction des clients est au cœur de la mission du groupe et de ses 6 000 collaborateurs.

—
Détention : 42,3 %
Chiffre d'affaires 2015 :
 2 142 M€
Corporate EBITDA ajusté :
 251 M€



Desigual est une marque de mode internationale. Au 31 décembre 2015, Desigual est présent dans plus de 100 pays et distribué dans 552 magasins en propre et franchises, plus de 7 000 points de vente multimarques, plus de 2 700 corners et, pour de nouvelles catégories, plus de 11 000 points de vente et 23 boutiques en ligne.

—
Détention : 9,8 %
Chiffre d'affaires 2015 :
 933 M€
EBITDA : 200 M€



Fintrax est la maison mère de Premier Tax Free, le numéro deux mondial du shopping en *tax free* (TFS), qui offre aux touristes la possibilité de récupérer la TVA sur leurs achats. La société est aussi présente sur le marché des services de conversion automatique des devises, qui permet aux touristes de payer dans leur propre monnaie leurs achats en boutiques, hôtels ou restaurants. Fintrax opère dans 32 pays et sert 14 000 détaillants à travers plus de 150 000 points de vente.

—
Détention : 90,2 %
Chiffre d'affaires 2015 :
 212 M€
EBITDA : 41 M€



Foncia est le leader des services immobiliers résidentiels et de l'administration de biens en France, en Suisse, en Allemagne et en Belgique. Le groupe propose une offre globale et intégrée de services. Foncia se développe par croissance externe et interne, avec l'acquisition et le développement de solutions innovantes pour améliorer en permanence la qualité du service pour ses 1,6 million de clients.

—
Détention : 41,5 %
Chiffre d'affaires 2015 :
 696 M€
EBITDA : 132 M€

* 5,2 % via l'entité LH19, qui inclut les co-investisseurs du fonds Eurazeo Partners. ** 35,1% au 31 décembre 2015. *** Source : NPD.



Banca Leonardo est une banque privée indépendante. À la suite de la cession de ses activités dans le conseil, Banca Leonardo est aujourd'hui un *pure player* de la gestion de patrimoine. C'est un des plus gros acteurs indépendants en Italie, et elle est aussi présente en France via sa filiale Banque Leonardo.

—
Détention : 19,3 %
Chiffre d'affaires 2015 : 69 M€



InVivo NSA, acteur français parmi les leaders mondiaux de la nutrition et de la santé animales, intervient dans cinq métiers principaux : aliments complets, *premix* et services associés, additifs de spécialités, laboratoires d'analyses et santé animale. La société compte 7 050 collaborateurs répartis au sein de 28 pays et 74 sites de production.

—
Détention : 17,2 %
Chiffre d'affaires 2015 : 1 517 M€
EBITDA : 92 M€



Moncler est une marque mondiale de luxe qui conçoit, fabrique et distribue directement les vêtements et accessoires des collections Moncler Gamme Rouge, Moncler Gamme Bleu, Moncler Grenoble et Moncler Enfant dans ses boutiques ainsi que dans les grands magasins internationaux et les points de vente multi-marques les plus sélectifs.

—
Détention : 13,0 %
Chiffre d'affaires 2015 : 880 M€
EBITDA ajusté : 300 M€

INVESTISSEMENTS 2016



Le groupe Les Petits Chaperons Rouges est le pionnier des crèches d'entreprise et le deuxième opérateur privé de crèches en France avec 250 établissements en propre, 8 000 berceaux disponibles et plus de 850 clients (entreprises, administrations et collectivités). La société emploie 3 200 salariés spécialistes de la petite enfance.

—
Détention : 41 %
Chiffre d'affaires 2015 : 144 M€



Fondées respectivement en 1962 et 1954, Glion et Les Roches sont des écoles privées suisses proposant des formations dans le domaine de l'hospitalité et du luxe au sens large. Glion compte deux établissements, en Suisse et au Royaume-Uni, et accueille près de 2 000 étudiants. Les Roches dispose de campus en Suisse ainsi qu'en Espagne, en Jordanie, en Chine et prochainement aux États-Unis, au sein desquels elle compte environ 2 900 étudiants.

—
Détention : 100 %
Revenus 2015 : 173 M de francs suisses
EBITDA pro forma : 28 M de francs suisses



Novacap est un groupe international qui produit et commercialise des principes actifs pharmaceutiques et des ingrédients essentiels de la chimie utilisés dans des produits de la vie quotidienne parmi lesquels l'aspirine, le paracétamol, d'autres principes pharmaceutiques actifs. Novacap bénéficie de positions de leader sur des marchés finaux en croissance comme, notamment, l'industrie pharmaceutique et la santé, la cosmétique et les parfums, l'alimentation. Il est présent dans 80 pays, compte 750 clients et dispose d'une plateforme européenne solide, d'une forte implantation en Asie et d'une présence en croissance sur le marché nord-américain.

—
Détention : 67 %
Chiffre d'affaires 2015 : 600 M€

—
Rachat de plus d'une dizaine de marques européennes emblématiques du chocolat et de la confiserie (Carambar, Poulain, Kréma, La Pie qui Chante...) qui seront développées au sein d'un nouveau groupe créé à cet effet.




Colisée est le quatrième acteur français du secteur des maisons de retraite. Il gère 74 établissements qui accueillent plus de 5 500 résidents. Acteur de référence du secteur des maisons de retraite en France, le groupe Colisée intervient dans le secteur EHPAD personnes âgées et sanitaire avec des cliniques de soins de suite et de réadaptation (SSR).

—
Détention : 33,6 %
Contrôle : 64,1 %
Chiffre d'affaires 2015 :
 264 M€



L'ambassadeur des moules-frites et spécialiste de la brasserie belge est la marque de restauration à thème préférée des Français. L'enseigne exploite 77 établissements qui accueillent chaque jour 15 000 clients. En 2015, Léon de Bruxelles lance la Léon Box : un service de commande et vente à emporter.

—
Détention : 50,6 %
Contrôle : 59,7 %
Chiffre d'affaires 2015 :
 114 M€



Flash Europe International est le leader européen du transport urgent et sensible. Le groupe axe sa stratégie de développement sur l'international et la transformation digitale. En 2015, Flash Europe a accéléré son développement tant en France, en élargissant ses expertises et sa clientèle, qu'à l'international, avec de nombreuses implantations directes dans 18 pays en Europe et hors Europe. Le Groupe compte plus de 430 salariés.

—
Détention : 30,0 %
Contrôle : 42,9 %
Chiffre d'affaires 2015 :
 166 M€



Avec près de 1 800 salons dans plus de 47 pays, le groupe capitalise sur son image et l'expertise de la marque Dessange International, et appuie sa croissance sur son réseau de salons haut de gamme Camille Albane et sur le réseau n° 1 du *family segment* aux États-Unis, Fantastic Sams.

—
Détention : 64,7 %
Contrôle : 76,3 %
Chiffre d'affaires 2015 : 65 M€



Vignal Lighting Group est le leader européen des feux de signalisation pour véhicules industriels et commerciaux. Issu du rapprochement de Vignal System et d'ABL Lights, deux leaders sur leurs marchés, le groupe accélère sa croissance à l'international grâce à de fortes synergies commerciales ainsi qu'à l'amorçage du virage technologique de la led.

—
Détention : 54,0 %
Contrôle : 77,1 %
Chiffre d'affaires 2015 : 83 M€



Péters Surgical conçoit, fabrique et commercialise des dispositifs médicaux à usage unique pour les blocs opératoires. Outre les sutures chirurgicales, ses principales gammes de produits sont les renforts de parois, la colle chirurgicale et les clips hémostatiques. 3 000 références sont commercialisées et distribuées dans plus de 90 pays.

—
Détention : 61,1 %
Contrôle : 87,2 %
Chiffre d'affaires 2015 : 63 M€

INVESTISSEMENTS 2016



Fondées respectivement en 1923 et 1982, Linvosges et Françoise Saget sont deux marques expertes en linge de maison, chacune dotée d'une forte identité alliant qualité et créativité. Avec environ 500 employés, le groupe MK Direct est déjà présent en Belgique, en Suisse ainsi qu'en Allemagne.

—
Détention : 38,5 %*
Contrôle : 55,0 %
Chiffre d'affaires 2015 :
 186 M€



Leader mondial dans la fiabilisation des signaux de type GPS, Orolia est un groupe de haute technologie dont la vocation est d'assurer la sécurité, la conformité et la maîtrise opérationnelle des systèmes et infrastructures critiques qu'utilisent ses clients, au moyen de solutions de positionnement, de navigation, de timing, de supervision et de communication adaptées à des environnements où les réseaux de communication terrestres sont insuffisants.

—
Détention : 35,1 %*
Contrôle : 50,1 %
Chiffre d'affaires 2015 :
 100 M€

* Détention prévue au closing.



Fonroche est un acteur de référence dans le secteur des énergies renouvelables, avec une expertise dans les métiers de l'énergie photovoltaïque, de la méthanisation, de la géothermie et de l'éclairage autonome. Depuis 2010, Fonroche a diversifié ses expertises et internationalisé son expansion, tout en renforçant sa position sur le marché français du développement de centrales photovoltaïques.

—
Détection : 39,3 %

Chiffre d'affaires 2015 : 79 M€



PeopleDoc est un pionnier du marché des logiciels RH en mode SaaS. En 2009, l'éditeur lance le premier coffre-fort électronique RH sécurisé à destination des entreprises et de leurs salariés. PeopleDoc devient rapidement un expert incontournable de la transformation digitale RH des entreprises grâce à sa technologie innovante et à l'écoute des besoins de ses clients. La société gère les données RH de plus de 1,5 million de salariés dans le monde.



IES conçoit et fabrique des chargeurs pour véhicules industriels, voitures électriques et infrastructures de charge. La société dispose d'une position solide sur son marché historique des chargeurs pour véhicules industriels. Elle a progressivement élargi son offre aux chargeurs embarqués et externes pour voitures électriques et adresse aujourd'hui ce marché en très forte croissance avec l'ambition de construire une position de leader mondial.

—
Détection : 97,2 %



Prêt d'Union est une plateforme Internet peer-to-peer qui permet à des investisseurs-prêteurs de financer directement les crédits à la consommation des ménages. Son modèle 100 % Internet de désintermédiation bancaire permet à la société d'éliminer toute la complexité et les coûts du système bancaire traditionnel pour offrir aux investisseurs-prêteurs des taux de rendement attractifs et aux emprunteurs des taux de crédit compétitifs.



I-Pulse développe des applications innovantes basées sur des technologies d'électronique de puissance, dans de nombreux secteurs industriels. Présente internationalement, I-Pulse emploie aujourd'hui une centaine de salariés dans le monde, dont une majorité basée à Toulouse.

—
Détection : 9,6 %



Vestiaire Collective est une plateforme communautaire sur laquelle les membres peuvent acheter et vendre des vêtements et accessoires de mode haut de gamme et luxe d'occasion. Plus de 100 000 nouvelles personnes s'inscrivent chaque mois, et rejoignent une communauté internationale de 4 millions de membres, à l'origine de plus de 3 millions d'interactions par mois.



ANF Immobilier est une foncière d'investissement cotée, détenant un patrimoine diversifié de bureaux, commerces, hôtels et logements en France. Elle est une foncière de transformation, tournée vers l'immobilier tertiaire, la création de valeur et l'accompagnement des métropoles régionales dynamiques.

—
Détention : 53,0 %
Revenus locatifs : 49 M€

COLYZEO

Eurazeo a investi dans Colyzeo I et Colyzeo II, fonds européens dont la gestion opérationnelle et quotidienne est assurée par Colony. Colyzeo cible des investissements en Europe de l'Ouest, dont la composante immobilière est importante. Il peut notamment s'agir d'acquisitions d'actifs immobiliers, d'opérations de développement ou d'investissements dans des sociétés avec un sous-jacent immobilier.

—
Détention : 18,6 %€*



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

—
Détention : 77,6 %
Revenus locatifs 2015 : 15 M€

INVESTISSEMENT 2016

Eurazeo Patrimoine est entrée en négociations exclusives avec AccorHotels pour l'acquisition d'un portefeuille d'hôtels en Europe. Ces hôtels seront regroupés au sein d'une plateforme dédiée à l'hôtellerie, baptisée Grape Hospitality. L'opération porte sur un portefeuille de taille significative de 85 hôtels économiques et milieu de gamme (Ibis, Ibis Budget, Ibis Styles, Mercure, Novotel, Pullman), représentant 9 125 chambres, majoritairement situés en France (en région parisienne et en régions) et dans de grandes villes européennes (8 pays). La plateforme aura également vocation à acquérir d'autres hôtels ou portefeuilles d'hôtels offrant un potentiel de création de valeur.

—
Détention : 70 % du capital au côtés d'AccorHotels (30 %)**.



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

—
Détention : 22,0 %



IM Square est la première plateforme européenne d'investissement et de développement dédiée à la gestion d'actifs. Cette plateforme internationale a pour objectif de prendre des participations minoritaires au capital de sociétés de gestion pour les aider à se développer, notamment en dehors de leur marché d'origine. IM Square cible des sociétés de gestion entrepreneuriales déjà matures, profitables, reconnues sur leur marché local (principalement États-Unis, mais aussi Europe et Asie).

—
Détention : 37,5 %

* Moyenne pondérée des % d'intérêt dans Colyzeo I et Colyzeo II. ** Sous réserve d'une syndication ultérieure.

LA GOUVERNANCE

LE DIRECTOIRE

Les membres du Directoire assurent collégialement la direction d'Eurazeo. Ils sont particulièrement impliqués dans la relation de partenariat qui lie Eurazeo à ses sociétés et accompagnent quotidiennement leurs dirigeants.



LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif fait une revue mensuelle des sociétés en portefeuille et émet des recommandations sur les investissements d'Eurazeo. Il se compose de huit personnes, les membres du Directoire, ainsi que de :



NICOLAS HUET
Secrétaire Général d'Eurazeo



OLIVIER MILLET
Président du Directoire
d'Eurazeo PME



FRANS TIELEMAN
Directeur Associé
d'Eurazeo Development

PATRICK SAYER

Président du Directoire, 58 ans

En plus de ses fonctions au sein d'Eurazeo, Patrick Sayer est membre des Conseils de Surveillance d'ANF Immobilier et d'Europcar Groupe. Il est administrateur d'AccorHotels et membre du Conseil d'Administration de I-Pulse.

VIRGINIE MORGON

Directeur Général, 46 ans

Virginie Morgon supervise les investissements d'Eurazeo. Elle préside le Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME et d'Asmodee, est Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Moncler et notamment administrateur d'AccorHotels et de Desigual et membre du Conseil de Surveillance d'Elis. Elle supervise le *deal flow*, la communication, l'ANR et la levée de fonds.

PHILIPPE AUDOUIN

Directeur Administratif
et Financier, 59 ans

Philippe Audouin est responsable des finances, de la trésorerie, du contrôle de gestion, de l'audit interne, de l'informatique, des relations investisseurs et de la communication. Il est notamment membre des Conseils de Surveillance d'ANF Immobilier, d'Elis, d'Eurazeo PME et d'Europcar Groupe.



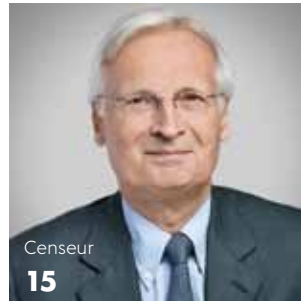
MARC FRAPPIER
Directeur Associé
d'Eurazeo Capital



RENAUD HABERKORN
Chief Investment Officer
d'Eurazeo Patrimoine

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance d'Eurazeo se compose de 13 membres, dont sept membres indépendants, et d'un censeur.



1. MICHEL DAVID-WEILL
Président du Conseil
de Surveillance
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2018

2. JEAN LAURENT*
Vice-Président du Conseil
de Surveillance
Président du Conseil
d'Administration
de Foncière des Régions
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2017

3. BRUNO ROGER
*Président d'Honneur du Conseil
de Surveillance*
Président de Lazard Frères (SAS)
et de Compagnie Financière
Lazard Frères (SAS) et Président
de Lazard Frères Banque

4. CHRISTOPHE AUBUT
Membre du Conseil
de Surveillance représentant
les salariés
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2019

**5. RICHARD GOBLET
D'ALVIELLA**
Administrateur délégué
d'Union Financière Boël
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2016

6. ANNE LALOU
Directeur Général
de la WebSchool Factory
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2018

7. ROLAND DU LUART
Administrateur de sociétés
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2016

8. VICTOIRE DE MARGERIE*
Principal actionnaire et Président
de Rondol Industrie
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2016

9. MICHEL MATHIEU
Directeur Général Adjoint
de Crédit Agricole SA
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2018

**10. FRANÇOISE MERCADAL-
DELASALLES***
Membre du Comité Exécutif
et Directrice des Ressources
et de l'Innovation du groupe
Société Générale
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2019

**11. OLIVIER MERVEILLEUX
DU VIGNAUX**
Gérant de MVM Search Belgium
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2018

12. STÉPHANE PALLEZ*
Présidente-Directrice Générale
de la Française des Jeux (FDJ)
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2017

13. GEORGES PAUGET*
Président de la société de conseil
Économie Finance et Stratégie
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2016

14. JACQUES VEYRAT*
Président d'Impala SAS
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2017

**15. JEAN-PIERRE
RICHARDSON**
Censeur
Président-Directeur Général
de Joliette Matériel SA
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2018

16. HAROLD BOËL* **
Chief Executive Officer
de Sofina SA
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2020

* Membre indépendant sous réserve de l'adoption des résolutions soumises à l'Assemblée générale du 12 mai 2016.

** Membre du Conseil de Surveillance dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale du 12 mai 2016.

LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Quatre comités spécialisés et permanents assistent
le Conseil de Surveillance dans ses décisions.

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DE SÉLECTION

COMPOSITION***
4 membres (dont 3 indépendants)

PRÉSIDENT
Roland du Luart

MEMBRES
Richard Goblet d'Alviella
Olivier Merveilleux du Vignaux
Georges Pauget

INVITÉ PERMANENT
Christophe Aubut

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2015 : 3

COMITÉ D'AUDIT

COMPOSITION***
4 membres (dont 3 indépendants)
et 1 censeur

PRÉSIDENT
Jean Laurent

MEMBRES
Richard Goblet d'Alviella
Michel Mathieu
Stéphane Pallez

CENSEUR
Jean-Pierre Richardson

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2015 : 5

COMITÉ FINANCIER

COMPOSITION***
6 membres (dont 3 indépendants)

PRÉSIDENT
Michel David-Weill

MEMBRES
Anne Lalou
Jean Laurent
Jacques Veyrat
Michel Mathieu
Mme Victoire de Margerie

INVITÉ PERMANENT
M. Bruno Roger

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2015 : 2

COMITÉ RSE

COMPOSITION***
4 membres (dont 3 indépendants)

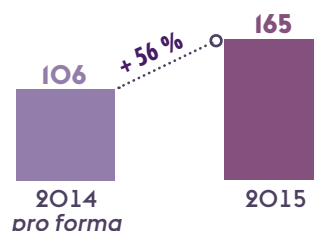
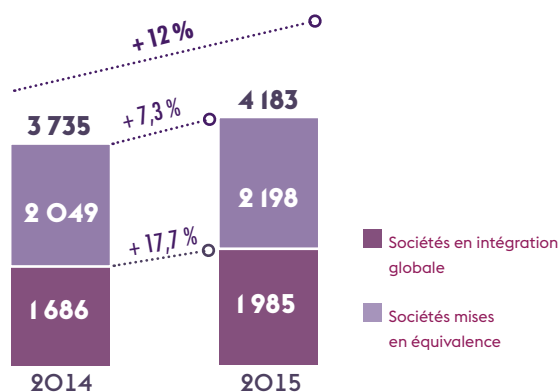
PRÉSIDENT
Anne Lalou

MEMBRES
Roland du Luart
Stéphane Pallez
Georges Pauget

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2015 : 2

*** Au 31 décembre 2015

INDICATEURS financiers

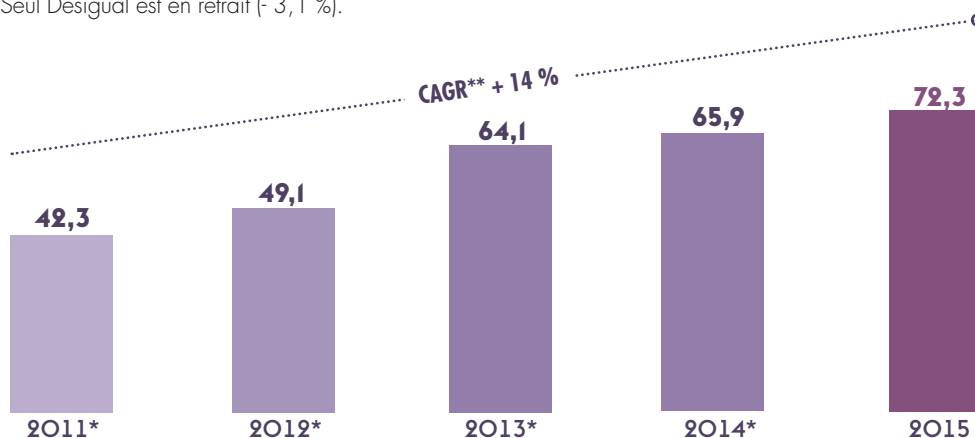


CHIFFRE D'AFFAIRES ÉCONOMIQUE (en millions d'euros)

En 2015, Eurazeo enregistre une performance soutenue de l'ensemble de son portefeuille avec une progression de son chiffre d'affaires économique de +12,0 % à périmètre Eurazeo constant. Cette croissance est tirée notamment par les bonnes performances d'Asmodee, Elis, Europcar, Foncia, InVivo NSA et Moncler, Eurazeo Patrimoine et Eurazeo PME. Seul Desigual est en retrait (-3,1 %).

CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS NETTE DU COÛT DE L'ENDETTEMENT (en millions d'euros)

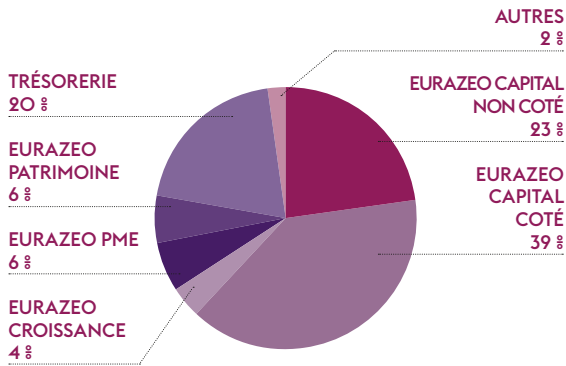
La contribution des sociétés nette du coût de l'endettement progresse de +56 % à 165 millions d'euros en 2015. Cette progression traduit une performance opérationnelle et financière solide sur l'ensemble des sociétés du portefeuille.



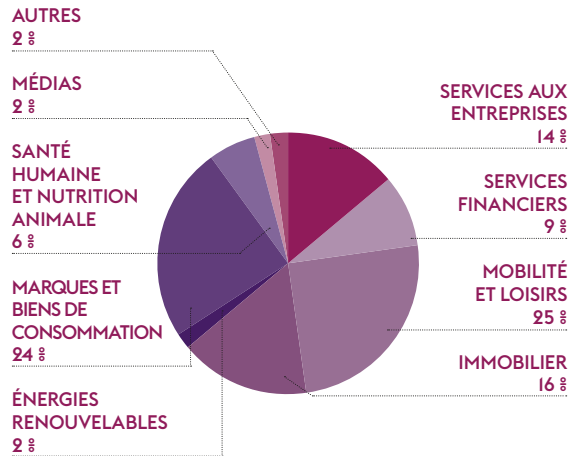
ÉVOLUTION DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ** (en euros par action)

L'Actif Net Réévalué (ANR) d'Eurazeo au 31 décembre 2015 ressort à 72,3 euros par action (5 074 millions d'euros), en hausse de près de +10 % comparé au 31 décembre 2014, sous l'effet, en grande partie, de la progression des titres cotés (détail et méthodologie de valorisation disponibles dans le Document de référence 2015).

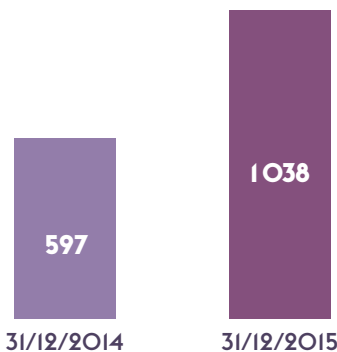
* Retraité des attributions gratuites d'actions. ** CAGR : croissance annuelle moyenne.



RÉPARTITION DES ACTIFS PAR PÔLE
(au 31 décembre 2015)

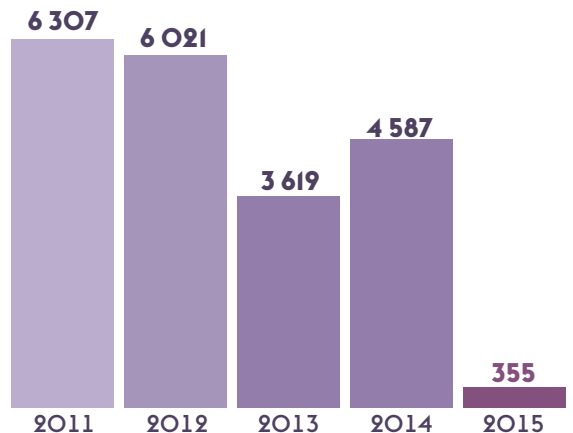


RÉPARTITION DES ACTIFS PAR SECTEUR
(au 31 décembre 2015)



ÉVOLUTION DE LA SITUATION DE TRÉSORERIE NETTE
(en millions d'euros)

La trésorerie nette d'Eurazeo SA s'est établie à 1 038 millions d'euros au 31 décembre 2015 à l'issue des opérations réalisées au cours de l'année 2015.



ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT NET CONSOLIDÉ
(au 31 décembre 2015, en millions d'euros)

La dette nette consolidée du Groupe est passée de 4 587 millions d'euros au 31 décembre 2014 à 355 millions d'euros au 31 décembre 2015. Cette évolution positive s'explique par les cessions réalisées au cours de l'exercice, la déconsolidation des dettes d'Elis et d'Europcar – par ailleurs fortement réduites à l'occasion des deux introductions en bourse – et par la baisse des niveaux d'endettement dans la plupart des sociétés du portefeuille.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ
(au 31 décembre 2015)

<i>En millions d'euros</i>	2015	2014 PF	2014
Eurazeo Capital	138,7	109,9	538,1
Europcar	100,6	89,4	307,5
Elis	0,0	0,0	210,1
Asmodee	38,1	20,5	20,5
Eurazeo Patrimoine	42,3	33,8	26,4
Eurazeo PME	64,7	56,9	49,4
Eurazeo Croissance	0,0	0,0	- 6,7
EBIT ajusté des sociétés consolidées par intégration globale	245,7	200,6	607,2
Coût de l'endettement financier net	- 196,0	- 171,6	- 441,7
EBIT ajusté net du coût de financement	49,7	29,0	165,5
Résultat des sociétés mises en équivalence*	130,2	85,1	73,7
Coût de l'endettement financier Accor/Elis (LH19/LH27)	- 14,7	- 8,3	- 8,3
Résultat des équivalences net du financement	115,5	76,8	65,4
Contribution des sociétés nette du coût de financement	165,2	105,8	230,9
Variation de valeur des immeubles de placement	25,5	- 29,2	- 29,2
Plus ou moins-values réalisées net**	1 741,4	75,2	75,2
Chiffre d'affaires du secteur holding, net des dépréciations des actifs liés	33,4	46,2	46,2
Coût de l'endettement financier net du secteur holding	- 2,3	- 4,0	- 4,0
Charges consolidées relatives au secteur holding	- 59,5	- 59,3	- 59,3
Amort. des contrats et autres actifs liés à l'affectation des GW	- 11,5	- 6,2	- 49,7
Charge d'impôt	- 36,1	- 16,2	- 39,2
Éléments non récurrents	- 311,9	- 149,5	- 283,7
Résultat consolidé	1 544,2	- 37,2	- 112,8
Résultat consolidé part du Groupe	1 276,0	- 26,8	- 89,0
Part des minoritaires	268,1	- 10,5	- 23,8

2014 *pro forma* correspond aux données publiées 2014, retraitées des mouvements suivants : 1. Entrées de périmètre 2014 : Colisée (octobre 2014), Desigual (juillet 2014), Vignal Systems (mars 2014) ; 2. Entrées dans le périmètre 2015 : InVivo NSA (juillet 2015), CIFA (juin 2015) ; 3. Sorties de périmètre 2014 : Rexel (avril 2014), 3SP Group (juillet 2014), IES Synergy (juillet 2014) ; 4. Sorties de périmètre 2015 : Gault & Frémont, Cap Vert Finance ; 5. Variations du taux de détention d'Eurazeo au capital des sociétés du portefeuille : AccorHotels (5,2 %), Elis (42,1 %), Europcar (48,6 %), Mancler (15,5 %).

* Hors frais de cession et d'introduction en bourse, et éléments non récurrents.

** Net des frais de cession et d'introduction en bourse, et des effets de recyclage des réserves de conversion et de couverture.

BILAN CONSOLIDÉ
(au 31 décembre 2015)

ACTIF	2015	2014	PASSIF	2015	2014
<i>En millions d'euros</i>	NET	NET	<i>En millions d'euros</i>		
Écart d'acquisition	431,0	2 478,5	Capitaux propres - part du Groupe	4 317,7	3 226,1
Immobilisations incorporelles	555,1	1 526,4	Participation ne donnant pas le contrôle	429,7	296,4
<i>dont marques</i>	151,5	1 022,1	Total capitaux propres	4 747,4	3 522,5
Immobilisations corporelles	136,0	909,7	Intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement	320,3	334,8
Immeubles de placement	1 291,2	1 057,2	Provisions	6,1	45,1
Participations dans les entreprises associées	2 425,0	1 492,8	Passifs liés aux avantages au personnel	31,3	198,2
Actifs financiers disponibles à la vente	726,6	422,2	Emprunts et dettes financières	1 527,0	4 263,6
Autres actifs non courants	10,9	50,7	Passifs d'impôt différé	213,2	485,0
Actifs d'impôt différé	16,2	76,8	Autres passifs non courants	46,1	119,3
Total des actifs non courants	5 592,1	8 014,2	Total des passifs non courants	1 823,6	5 111,2
Stocks	81,3	165,3	Provision - part à moins d'un an	21,4	262,9
Clients et autres débiteurs	218,5	846,2	Passifs liés aux avantages au personnel (< 1 an)	-	2,7
Actifs d'impôt exigible	134,9	174,1	Dettes d'impôt exigible	19,5	50,6
Actifs financiers disponibles à la vente	89,3	80,7	Fournisseurs et autres crédateurs	173,5	1 003,2
Autres actifs financiers	18,7	7,9	Autres passifs	213,3	686,7
Flotte de véhicules	-	1 402,7	Autres passifs financiers	18,6	5,3
Créances liées à la flotte de véhicules	-	530,1	Concours bancaires et emprunts (< 1 an)	37,5	1 295,1
Autres actifs courants	11,2	54,8	Total des passifs courants	483,7	3 306,5
Actifs financiers de gestion de trésorerie	14,9	49,4	Passifs liés aux actifs destinés à être cédés	-	35,3
Trésorerie	1 194,4	890,8	TOTAL PASSIF	7 375,1	12 310,3
Total des actifs courants	1 763,2	4 201,9			
Actifs destinés à être cédés	19,8	94,2			
TOTAL ACTIF	7 375,1	12 310,3			

STRATÉGIE RSE : LES RÉSULTATS

	AMBITIONS	OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2014	RÉSULTATS 2015
1	INVESTIR DE MANIÈRE RESPONSABLE La RSE est intégrée à toutes les étapes du cycle d'investissement	100 % des <i>due diligences</i> en phase d'étude avancée intègrent une section RSE lors des acquisitions ¹	67 %	53 %
		100 % des sociétés du portefeuille réalisent un reporting RSE	79 %	100 %
		100 % des cessions font l'objet d'une information RSE	100 %	100 %
2	INSTAURER UNE GOUVERNANCE EXEMPLAIRE Toutes les sociétés ont des organes de gouvernance exemplaires	100 % des sociétés ont au moins 40 % de femmes dans leurs Conseils ²	7 %	13 %
		100 % des sociétés contrôlées ont au moins 30 % d'administrateurs indépendants ²	50 %	50 %
		100 % des sociétés ont un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations	57 %	63 %
3	CRÉER DE LA VALEUR DURABLE Toutes les sociétés ont un plan de progrès RSE	100 % des sociétés ont déployé les « incontournables RSE » d'Eurazeo ³	45 %	66 %
		Les 7 actions « incontournables RSE » ⁴ :		
		— Nommer un responsable RSE	6/14	13/16
		— Mettre en place le reporting RSE annuel	12/14	16/16
		— Créer un Comité RSE opérationnel	5/14	13/16
		— Inscrire le sujet de la RSE au minimum une fois par an à l'ordre du jour des réunions du Conseil	8/14	11/16
		— Effectuer un bilan environnemental et/ou de gaz à effet de serre tous les trois ans	6/14	7/16
— Effectuer un baromètre social tous les trois ans	5/14	9/16		
— Effectuer des audits RSE des fournisseurs prioritaires	2/14	5/16		
100 % des sociétés ont des objectifs de progrès RSE quantifiés	21 %	31 %		
100 % des sociétés participent à au moins un programme d'accélération RSE ³	79 %	75 %		
4	ÊTRE VECTEUR DE PROGRÈS SOCIÉTAL Toutes les sociétés améliorent leur empreinte sociétale	100 % des sociétés améliorent la protection et le bien-être des salariés ⁵	NA	56 %
		100 % des sociétés associent leurs collaborateurs au partage de la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise ⁵	NA	56 %
		100 % des sociétés réduisent leurs impacts sur l'environnement ⁵	NA	75 %

1. Les *due diligences* sont considérées en phase d'étude avancée lorsqu'une *due diligence* juridique a été effectuée. L'indicateur concerne l'ensemble des dossiers étudiés y compris ceux n'ayant pas fait l'objet d'une acquisition finale. En 2015, le nombre de dossiers d'acquisition faisant l'objet de *due diligences* approfondies a été multiplié par quatre. Le nombre de *due diligences* RSE a lui aussi beaucoup progressé, passant de quatre à dix entre 2014 et 2015. 2. Au sein des Conseils de Surveillance (CS) ou d'Administration (CA). 3. Le résultat est exprimé en pourcentage moyen d'actions mises en place par les sociétés (changement de méthodologie par rapport à 2014). 4. Les résultats sont exprimés en nombre de sociétés. 5. La publication des résultats est réalisée pour la première fois en 2015 avec l'année 2014 en base de référence, ce qui explique l'absence de résultats sur l'année 2014.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Le périmètre pris en compte pour la stratégie RSE inclut Eurazeo SA et l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale et mises en équivalence. Ces sociétés sont intégrées dans le calcul des indicateurs, au plus tard à compter de la fin de la deuxième année complète de détention. En effet, la première année complète de détention permet de déterminer lorsque cela est nécessaire la base de référence grâce à un premier reporting RSE et à partir de laquelle les évolutions peuvent être mesurées. La liste des sociétés prises en compte pour l'exercice 2015 dans le cadre de la stratégie RSE d'Eurazeo est la suivante (les sociétés suivies du signe « * » sont intégrées au périmètre de reporting défini par la loi Grenelle II) : AccorHotels, ANF Immobilier*, Asmodee*, Groupe Colisée*, Desigual, Dessange International*, Elis, Eurazeo PME*, Eurazeo SA*, Europcar, Foncia*, Fonroche, Léon de Bruxelles*, Moncler, Péters Surgical*, Vignal Lighting Group*.

Crédits photographiques : Peter Allan, Muriel Bordier, Stéphane de Bourgies, Fotolia, GlobalStock/iStock.

Direction de la Communication : | Rue Georges Berger, 75017 Paris - www.eurazeo.com. Conception et Réalisation : 

Ce document est imprimé par DEJA LINK Imprimeur sur un papier certifié FSC®. La certification FSC® garantit le respect des règles de gestion forestière responsable et le suivi jusqu'au distributeur final.



