

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2016

WE
ARE
MAKERS



Eurazeo est l'une des premières sociétés d'investissement cotées en Europe, avec environ 6 milliards d'euros d'actifs diversifiés sous gestion dont 1 milliard pour compte de tiers. Sa mission est de détecter, accélérer et valoriser le potentiel de transformation des entreprises dans lesquelles elle investit. Eurazeo est présente sur différents segments du capital-investissement via ses pôles d'activité, Eurazeo Capital, Eurazeo Croissance, Eurazeo PME et Eurazeo Patrimoine, avec l'appui d'Eurazeo Development. Son actionnariat institutionnel et familial, sa structure financière solide sans endettement structurel et son horizon d'investissement flexible lui permettent d'accompagner les entreprises dans la durée.

WE INVEST	p. 9	ENTRETIEN CROISÉ	
WE ACCELERATE	p. 23	MICHEL DAVID-WEILL ET PATRICK SAYER	p. 3
WE MOVE	p. 41	RENCONTRES	
WE DELIVER	p. 53	VIRGINIE MORGON	p. 14
WE DRIVE	p. 73	PHILIPPE AUDOUIN	p. 58



« **NOUS SOMMES**
DES GÉNÉRATEURS
DE CROISSANCE »

Michel David-Weill
Président du Conseil
de Surveillance

Patrick Sayer
Président du Directoire

04

« Accélérer
la croissance
d'Eurazeo et de nos
entreprises passe
nécessairement par
l'internationalisation. »

Patrick Sayer



Au moment de faire le bilan de l'exercice 2016 et de dresser les perspectives pour l'avenir, Michel David-Weill et Patrick Sayer échangent sur les opportunités et les menaces portées par le monde d'aujourd'hui et sur les lignes de force d'Eurazeo dans ce nouvel environnement.

Q. _ Michel David-Weill, vous qui vivez entre la France et les États-Unis, que vous inspirent les évolutions récentes du monde ?

M. D.-W. _Ce qui se passe aujourd'hui dans le monde est une réaction à deux mouvements sous-jacents importants. Dans les années récentes, le niveau de vie des pays émergents a assez radicalement changé. Au même moment, dans les pays développés, l'arrivée de nouveaux métiers a favorisé l'éclosion de grandes fortunes, comme au XIX^e siècle. La classe moyenne, mise en concurrence avec le reste du monde, a connu un progrès bien plus lent et manifeste aujourd'hui une grande inquiétude sur son sort.

P. S. _On voit de ce fait monter les protectionnismes, mais en réalité il n'est pas réaliste de tenter de faire machine arrière dans la mondialisation...

M. D.-W. _Non, effectivement. M. Trump, puisqu'il en est le premier exemple visible, cherche surtout à monnayer ses importations. Je pense néanmoins que la mondialisation

sera freinée, mais se poursuivra du fait de la relation prêteur-emprunteur entre de nombreux pays et les États-Unis.

Q. _ Patrick Sayer, quelles conséquences pour Eurazeo, qui vient d'installer une équipe d'investissement aux États-Unis ?

P. S. _La mondialisation, qui tient à la rapidité des moyens de transport et de communication, est une tendance absolument irréversible, même si elle peut connaître des paliers. Accélérer la croissance d'Eurazeo et de nos entreprises passe donc nécessairement par l'internationalisation, d'où notre présence en Chine, au Brésil et maintenant à New York, même si les États-Unis posent aujourd'hui des questions nouvelles au monde.

M. D.-W. _On m'a élevé avec un dicton qui est « *Never sell America short* », auquel je crois beaucoup. Les États-Unis sont et resteront une économie très dynamique qui peut accélérer la croissance d'Eurazeo.

P. S. _Dans ce cadre, notre objectif à long terme est de mieux équilibrer notre portefeuille entre Europe et États-Unis. Il y a une place pour Eurazeo sur ce marché. Nous y apportons notre pratique du capital long terme et notre vision patrimoniale, qui est assez unique et qui résonne bien auprès de nombreux entrepreneurs. Notre implantation américaine nous permet aussi d'y accompagner les entreprises qui ne veulent plus jouer au « jeu de l'oie » de la construction européenne : « J'essaie l'Italie, puis l'Allemagne, mais si je rate je recule de deux cases... » Elles accèdent ainsi directement à un marché de 325 millions de consommateurs avant d'aborder le reste du monde. Asmodee en est un exemple frappant ; elle en tire d'ailleurs le plus grand bénéfice.

« Nous sommes des générateurs de croissance, fortement impliqués aux côtés de nos entreprises. »

Patrick Sayer



M. D.-W. _J'entends là-bas les investisseurs s'intéresser de nouveau à l'Europe. Beaucoup de choses les y inclinent.

P. S. _Nous proposons aux entreprises américaines une véritable *green card* vers l'Europe car les fonds américains installés ici ne se sont pas réellement européanisés.

M. D.-W. _Vue des États-Unis, l'Europe est un vrai marché, et les acteurs comme Eurazeo y sont précieux.

P. S. _Et il est de plus impératif pour nos économies du Vieux Continent de soutenir ce modèle du capital-investissement à la française qui permet de recycler des capitaux étrangers au profit du financement de notre économie.

Q. Remontée des taux, des cours du pétrole... L'alignement des planètes semble derrière nous. À quoi faut-il s'attendre ?

P. S. _Depuis plusieurs années, le modèle de création de valeur fondé sur la dette n'avait plus de sens pour nous. Nous avons orienté toutes les forces vives d'Eurazeo vers la croissance des entreprises – la détecter, la susciter – et notre nouveau modèle a fait ses preuves si j'en juge par nos performances cette année encore. Nous sommes des générateurs de croissance, fortement impliqués aux côtés de nos entreprises. C'est bien ce que signifie notre *motto* « *We are Makers* ».

M. D.-W. _Si Eurazeo était puissamment emprunteuse, la remontée des taux nous impacterait, mais, grâce à notre modèle indépendant de la dette, nous disposons d'un atout rare. Pas unique, mais rare. Les taux bas, souvent présentés comme un avantage, ne sont dus qu'à la faiblesse des économies. À 1 % ou 2 %, ils sont tout à fait artificiels. Depuis les Médicis, le taux

d'intérêt normal moyen-long terme est de 3 %. Aux États-Unis, on est en reprise depuis un certain temps – une reprise progressive, donc sans doute durable – et les taux vont remonter.

P. S. _En Europe, même si les taux remontent, ils vont dans un premier temps rester bas. Il y aura donc un dollar fort. Cela va avoir pour corollaire une meilleure compétitivité pour certaines entreprises de notre portefeuille. Et pour nous Eurazeo, investisseur de long terme, le dollar fort, c'est la nécessité d'intégrer systématiquement l'hypothèse d'une future remontée des taux dans nos modèles, en prenant un point de prudence entre le multiple auquel nous entrons et le multiple théorique de sortie.

M. D.-W. _Quant au pétrole... La demande ne se tarit pas et nous sommes dans un marché qui continue à augmenter.

P. S. _Pour l'heure, il me semble que le monde s'accommode globalement d'un baril autour de 50 à 60 dollars. Ce niveau est favorable à certains pays producteurs, qui équilibrent leur budget ; il peut ainsi contribuer à juguler certains désordres, en particulier au Moyen-Orient. Et à ce prix, on peut recommencer à développer les énergies alternatives.

Q. Quelle est votre analyse à tous deux sur le Brexit ?

P. S. _On peut se demander si c'est un cataclysme pour l'Europe, ou plutôt une chance... « Que ce dédain lui serve de piqûre ! » vient d'écrire l'ancien Président Valéry Giscard d'Estaing, qui appelle ainsi

l'Union européenne à sortir de « sa piteuse inertie » face à l'attitude condescendante des Américains et des Britanniques.

M. D.-W. _La réalité, c'est que les Anglais n'ont jamais fait partie de l'Europe. La Seconde Guerre mondiale a tué la confiance des Européens dans leurs gouvernements respectifs, au contraire des Britanniques.

P. S. _C'est pourquoi Jacques Attali affirme, et il a raison, que, sur le papier, l'Europe, même sans les Anglais, pourrait être la première puissance mondiale. À nous de nous battre, à notre mesure, pour que le Brexit déclenche une accélération de la construction européenne.

M. D.-W. _C'est possible, mais cela dépend des élections un peu partout... Mais je ne veux pas faire de politique.

P. S. _Parler Europe, parler politique, c'est être acteur de la cité, et c'est ce qu'est Eurazeo. Je suis européen de culture, mais aussi de circonstance, parce que je vois à quel point les modèles mondiaux – les GAFA et autres WAT (Weibo, Alibaba, Tencent) – écrasent le reste du monde en captant une richesse considérable. C'est un fait. Et, malgré nos atouts, il n'existe pas une seule plateforme européenne capable de faire jeu égal. Cela provient du fait qu'il existe une collection de marchés nationaux, chacun avec ses réglementations, auxquelles s'ajoute la réglementation européenne. Cela asphyxie la croissance de nos entreprises au lieu de la libérer. Il est grand temps que cela change.

M. D.-W. _L'Europe n'existe effectivement que culturellement et humainement. Pour la bâtir, il faudrait que la France soit en état d'être la contrepartie économique de l'Allemagne. J'aimerais faire mentir l'un de mes professeurs à Sciences Po qui disait : « L'Europe, c'est la Russie ; l'Europe de l'Ouest, c'est l'Allemagne. » Cela n'est possible qu'en réformant la France. Il y manque avant tout la liberté d'investir. La clé du problème, ce n'est pas la fiscalité des entreprises, c'est la fiscalité des individus qui sont derrière les sociétés.

P. S. _Et comme il n'y a pas de fonds de pension en France, il est évident qu'il faut redonner le goût de l'investissement en capital, comme l'a encore défendu récemment l'AFIC (Association Française des Investisseurs pour la Croissance).



« Pour bâtir l'Europe, il faudrait que la France soit en état d'être la contrepartie économique de l'Allemagne. »

Michel David-Weill

Et par investissement en capital, j'entends l'investissement dans l'intelligence et la technologie qui rendent l'industrie française performante, pas forcément dans les usines. On n'est plus dans une industrialisation traditionnelle, ce qui ne veut évidemment pas dire que le travail va disparaître.

M. D.-W. _Les métiers de contrôle vont devenir prédominants. On invente des systèmes d'information, après cela il faut contrôler les algorithmes, les adapter, protéger les données. C'est un développement semblable à une vague de fond.

P. S. _Si on voulait prendre un exemple, Europcar évolue de façon intéressante. Sa force, c'est l'intelligence constituée en écosystème autour du véhicule. Peu importe si on le conduit ou s'il est autonome, s'il roule ou si un jour il vole. Le service offert, c'est la flexibilité, l'agilité, la simplicité – et bien sûr la sécurité. L'intelligence artificielle va s'imposer partout et doit effectivement être maîtrisée par l'intelligence humaine. C'est dans cette logique aussi qu'Eurazeo investit dans l'éducation.

Q. _ Quels enseignements tirez-vous de l'exercice 2016 pour 2017 et les années à venir ?

P. S. _Cela a été une année de très fort investissement, avec pas moins de huit

acquisitions pour plus de 800 millions d'euros. Ce qui est remarquable, c'est que trois de ces opérations se traduisent par la création de toutes nouvelles sociétés : la plateforme d'immobilier hôtelier Grape Hospitality, où nous capitalisons sur l'expérience engrangée chez B&B Hotels et AccorHotels ; Sommet Education, constitué à partir de deux écoles hôtelières suisses, et qui sera un groupe très différent de ce qu'aurait été le simple « détournement » de l'ensemble initial ; et nous devrions bientôt créer une entreprise où nous comptons réveiller des marques de confiserie et de chocolat réputées comme Carambar et Poulain. Eurazeo est ainsi non seulement un accélérateur, mais aussi un « maker » de champions et de croissance.

M. D.-W. _Notre capacité à identifier et à réaliser les combinaisons les plus pertinentes de savoir-faire autour d'une entreprise est un important avantage compétitif d'Eurazeo...

P. S. _Oui, il est actuellement plus facile et moins risqué d'acheter des sociétés moyennes pour le compte de nos entreprises que de réaliser des opérations de plus grande taille, sur lesquelles la concurrence est âpre. Au total, nous achetons moins cher et réalisons des synergies non seulement de coûts, mais aussi de développement.

M. D.-W. _Ce savoir-faire d'Eurazeo est essentiel car ce faisant nous anticipons souvent les besoins de grands groupes à la recherche d'acquisitions de nouveaux produits ou de nouveaux services.

P. S. _Exactement. Nous avons des contacts auprès de ces groupes et savons comment ils raisonnent. Et nous nous sommes dotés d'experts, par exemple aux États-Unis, sur les produits de consommation ou le développement industriel, qui sont capables de nous donner confiance sur les horizons de croissance à moyen terme de nos investissements.

M. D.-W. _Il faut avouer qu'il y a une difficulté objective aujourd'hui à prédire le succès ou à le modéliser. Ces expertises pointues sont nécessaires, par exemple pour aider nos sociétés à transposer leur business model traditionnel vers l'Internet.

P. S. _Justement, de plus en plus d'entreprises de distribution adoptent un modèle multicanal, à la fois physique et digital. C'est le cas de plusieurs de nos participations dont Farfetch,

une place de marché qui ouvre de nouveaux horizons aux boutiques de vêtements de luxe, et Linvosges, qui commercialise son linge de maison en boutique comme en ligne. C'est le meilleur des deux mondes !

**Q. En guise de conclusion...
Quelle est votre vision de la place
d'Eurazeo dans la société ?**

M. D.-W. _Eurazeo a une vision longue et active de l'investissement dans l'économie. Cela nous place au cœur de la société, en particulier dans la France d'aujourd'hui.

P. S. _Les entreprises doivent plus que jamais jouer un rôle de vigie face à des changements considérables. Eurazeo a le temps long dans ses gènes et nous avons une gouvernance responsable qui porte plus qu'un regard sur l'empreinte de nos entreprises dans le monde. Tout en restant dans notre rôle, nous avons un réel pouvoir et donc le devoir d'agir avec responsabilité dans notre zone d'influence. ●

« Huit nouveaux investissements, plus de 800 millions d'euros. Et trois créations de nouvelles sociétés. »

Patrick Sayer



INVEST

Nous investissons aujourd'hui dans les entreprises qui ont la capacité de générer de la croissance et de la création de valeur pour demain.

[p. 09](#)

ACCELERATE

Nous actionnons toutes nos ressources et toutes nos expertises pour aider les entreprises à accélérer leur transformation.

[p. 23](#)

MOVE

Nous faisons évoluer notre structure et nos compétences pour étendre notre champ d'action et ouvrir de nouveaux horizons.

[p. 41](#)

DELIVER

Avec un profil rendement/risque équilibré, nous créons de la valeur sur le long terme pour nos actionnaires et nos parties prenantes.

[p. 53](#)

DRIVE

Nous nous engageons pour que notre activité et celle de nos entreprises soient conduites de manière responsable et durable.

[p. 73](#)

WE INVEST : Nous investissons. WE ACCELERATE : Nous accélérons. WE MOVE : Nous avançons.
WE DELIVER : Nous délivrons. WE DRIVE : Nous dirigeons.

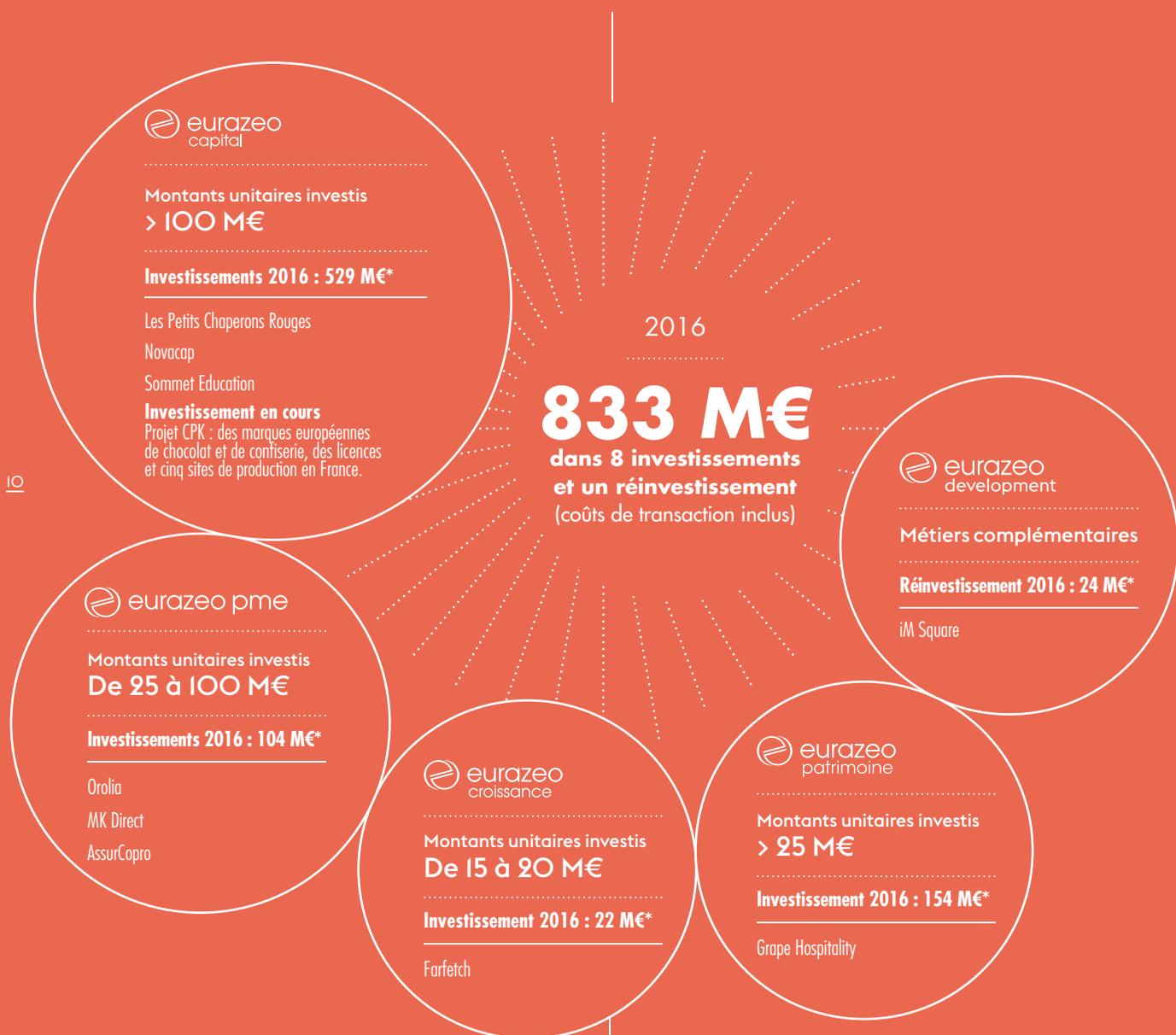
WE INVEST

AU-DELÀ DES TENDANCES ÉCONOMIQUES ET SOCIÉTALES, EURAZEO S'ORGANISE POUR IDENTIFIER LES ENTREPRISES ET LES MANAGEMENTS LES PLUS CAPABLES DE GÉNÉRER UNE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE. POUR DÉTECTER CES FUTURS CHAMPIONS ET LES FAIRE ENTRER DANS NOTRE CERCLE, NOUS ALLIONS LES EXPERTISES DE NOS ÉQUIPES, DÉVELOPPEURS, INVESTISSEURS ET CORPORATE. AVEC DES ATOUTS UNIQUES QUI PERMETTENT DE NOUS DISTINGUER : LE TEMPS DE L'OBSERVATION, L'AGILITÉ DES DÉCISIONS, LA SOLIDITÉ DES MOYENS.

WE INVEST : Nous investissons.

DES INVESTISSEMENTS CHOISIS

De la start-up au leader déjà européen, Eurazeo investit et s'investit dans des entreprises de qualité à fort potentiel. Avec huit acquisitions en 2016, ce sont autant de nouvelles histoires de développement qui s'engagent.



* Pour tous les nouveaux investissements, les montants et pourcentages d'intérêt sont indiqués avant syndication éventuelle et frais de transaction inclus.



Nous faisons confiance au potentiel des entreprises que nous choisissons, dont nous apprécions leur capacité à se projeter vers de nouveaux marchés. Nous aimons les audacieux, nous savons qu'avec notre appui, ils iront plus loin.

#WEAREMAKERS

NOTRE STRATÉGIE I/V

INVESTIR SÉLECTIVEMENT

Sur un marché compétitif, Eurazeo entend investir de manière toujours sélective. Elle multiplie les opportunités par un *sourcing* aux horizons élargis géographiquement et vers de nouvelles typologies d'investissements. Une stratégie différenciante valorisant au mieux expertises et réseaux.

UNE VISION, DES ACTIONS

L'investissement, un engagement collectif

Tout au long du chemin vers l'investissement, de la recherche des opportunités jusqu'à la décision, la démarche d'Eurazeo est collective. Toutes les équipes d'investisseurs participent au *sourcing* ; fortes de leurs spécialisations, elles maîtrisent les écosystèmes propres à chaque type de sociétés. Depuis 2012, Eurazeo Development renforce leur action, investit de nouveaux thèmes d'investissement et enrichit le *deal flow* par une démarche d'identification des cibles le plus en amont possible. Les équipes corporate, notamment Gestion des risques ou RSE, sont également impliquées, surtout lors des *due diligences* (études approfondies réalisées en amont des acquisitions) qui s'assurent de la durabilité de l'entreprise étudiée.

Une recherche de différenciation

L'abondance de liquidités liée à la faiblesse des taux d'intérêt crée une demande très forte d'actifs rentables. Comme toujours, il est essentiel de se positionner là où d'autres ne le peuvent pas pour obtenir la création de valeur recherchée. Différente des fonds par sa structure pérenne, Eurazeo développe des approches originales, prenant notamment appui sur ses expertises spécifiques. Première étape de la démarche d'investissement, l'analyse approfondie des tendances de fond et des

secteurs. Comme le luxe hier, dont Eurazeo avait pressenti le changement d'échelle avant d'investir dans Moncler, certains secteurs font aujourd'hui l'objet d'une attention particulière, en raison des mouvements porteurs qui les sous-tendent.

Parmi les secteurs porteurs, Eurazeo priorise ceux dont elle maîtrise les fondamentaux, les logiques industrielles et les enjeux stratégiques : marques et biens de consommation, services aux entreprises, santé... À partir de ces bases sont explorées des activités connexes, comme ce fut le cas avec Vestiaire Collective et Farfetch à partir de l'expérience Moncler ou pour Grape Hospitality, au croisement des expériences ANF Immobilier, B&B Hotels et AccorHotels.

Des critères stricts de sélection

Si l'acte d'investissement comporte toujours une part de risque, Eurazeo s'attache à la réduire par une définition stricte de ce qu'est une opportunité d'investissement. Sur les segments de marché prioritaires, elle recherche ainsi : 1/ des entreprises capables de se développer de manière durable et de délivrer à terme la création de valeur attendue ; 2/ des entreprises dont Eurazeo a la conviction de pouvoir révéler le potentiel et d'être à même d'accompagner la transformation avec plusieurs leviers comme l'international, le digital, la croissance externe, etc. ; 3/ un management de qualité, ouvert au challenge, partageant sa vision

stratégique ; 4/ la capacité à agir grâce à une gouvernance appropriée, et en particulier par notre représentation dans les organes de direction ou à travers des pactes d'actionnaires.

Sous le signe de l'ouverture

Au cours de ces cinq dernières années, Eurazeo a su se positionner au cœur des flux d'investissement en Europe. Son déploiement géographique s'est poursuivi en 2016 avec l'ouverture d'une implantation aux États-Unis, premier marché mondial du *private equity*. L'ambition est d'y investir directement, en particulier dans les biens de consommation et les services aux entreprises.

Autre mouvement d'importance en 2016, le lancement réussi du fonds de co-investissement Eurazeo Capital II qui accroît le réseau et les capacités d'investissement d'Eurazeo par le soutien d'investisseurs de premier plan en Asie, en Europe et aux États-Unis.

2016, une forte dynamique d'investissement

Eurazeo a réalisé cette année huit nouveaux investissements, auxquels s'ajoute le projet CPK portant sur le rachat de marques et de licences de chocolat et de confiserie, et de cinq sites de production. Ces opérations en nombre important proviennent de chacun de nos pôles d'investissement et illustrent par leur nature la capacité d'Eurazeo à saisir des opportunités de qualité. Le portefeuille s'ouvre à des activités nouvelles comme avec les écoles hôtelières suisses Glion et Les Roches, les crèches privées

avec Les Petits Chaperons Rouges, le courtage d'assurances avec AssurCopro ou encore Novacap, groupe international qui produit et commercialise des principes actifs pharmaceutiques et des ingrédients essentiels de la chimie.

2016 voit aussi se réaliser deux rachats d'activités de grands groupes à partir desquelles Eurazeo ambitionne de créer des champions d'envergure. Ces opérations différenciantes sont fondées sur nos atouts spécifiques : solidité financière, horizon long, combinaison rare d'expertises... Cette évolution se matérialise avec la constitution de Grape Hospitality et de Sommet Education.

833 M€
d'investissements
en 2016.



60 %
Part des investissements réalisés
en Europe hors de France depuis
2 ans par Eurazeo Capital.

ET DEMAIN ?

Nos premiers investissements aux États-Unis
et à terme un portefeuille plus équilibré entre l'Europe
et l'Amérique du Nord.

Une nouvelle levée de fonds en 2017, Eurazeo PME III,
prolongeant l'ouverture à des co-investisseurs internationaux
dans le respect de nos critères d'investissement.



NOUS PRÉPARONS
DEMAIN
AVEC AUDACE

RENCONTRE AVEC VIRGINIE MORGON Directeur Général d'Eurazeo

2016 a été une année intense. Outre la recherche active de nouveaux investissements et un engagement collectif pour la transformation des sociétés, Eurazeo s'est encore appliquée à préparer demain avec audace. Nouvelles classes d'actifs, affirmation de la dimension internationale, développement de la gestion pour compte de tiers : initiatives et réalisations ont été multipliées pour renforcer le caractère unique du modèle Eurazeo.

COMMENT EURAZEO A-T-ELLE POURSUIVI SON DÉVELOPPEMENT EN 2016 ?

Notre dynamique de déploiement s'est accélérée. En termes d'investissements d'abord, avec huit opérations réalisées en 2016. Nous en sommes collectivement très fiers.

Nous nous sommes aussi plus que jamais impliqués en soutien du développement de nos entreprises ; partout, la transformation est à l'œuvre. Cette dynamique de conquête, nous nous l'appliquons très logiquement à nous-mêmes. L'ambition est d'élargir nos horizons pour renforcer les opportunités de création de valeur. Regardez le chemin déjà parcouru en quelques années ! Nous avons constitué quatre équipes d'investissement et une équipe de développement, nous avons ouvert de nouvelles géographies. Nous avons enrichi notre métier en investissant dans des plateformes pour explorer des classes d'actifs complémentaires.

En 2016, malgré un environnement complexe, nous avons amplifié ce mouvement. Nous nous sommes implantés à New York bien sûr, j'y reviendrai. Nous avons aussi réussi à accélérer le développement de notre activité de gestion de fonds, qui devient un métier en soi, avec un milliard d'euros géré pour compte de tiers. Ces levées de fonds, Eurazeo Capital II et prochainement Eurazeo PME III, ne changent pas ce que nous sommes : une société d'investissement dotée d'une structure financière solide et d'une liberté de manœuvre unique dans son secteur. Mais elles renforcent nos atouts, nous donnent une capacité d'investissement supplémentaire. Elles génèrent aussi pour Eurazeo des revenus prévisibles et pérennes.

QUELLES ONT ÉTÉ LES PERFORMANCES DES SOCIÉTÉS DONT EURAZEO EST ACTIONNAIRE ?

Nos équipes ont accompagné plus activement que jamais la transformation de nos sociétés, qui est le

cœur de notre modèle. Ce savoir-faire reconnu associe l'excellence des équipes d'investissement à celle des équipes corporate dans une démarche appliquée à l'ensemble des sociétés du portefeuille, quelle que soit leur taille. Cela se traduit en particulier dans la croissance de 5,3 % de notre chiffre d'affaires économique, une nouvelle fois au rendez-vous, et plus de trois fois supérieure à la croissance économique de la zone euro. Ce chiffre est important car il valide, *a posteriori*, la pertinence de nos choix d'investissement. Il met surtout en exergue le travail mené en profondeur par Eurazeo pour activer les leviers d'une croissance durable dans ses sociétés : *build-up*, croissance organique, digitalisation, RSE, internationalisation... J'en suis convaincue, l'efficacité, le savoir-faire et l'implication de nos équipes aux côtés du management de nos participations contribuent fortement à leur performance. Rien n'est le fruit du hasard. Eurazeo a construit dans tous ses pôles une somme d'expériences unique qu'elle met au service du développement des entreprises dans lesquelles elle investit. C'est ce qui permet qu'elles soient aussi actives en matière de croissance externe, comme Neovia ou Elis avec rien moins que sept acquisitions chacune en 2016. C'est aussi ce qui permet leur rapide transformation digitale, comme celle du Groupe Flash ou d'Asmodee. Connaissez-vous beaucoup de sociétés d'investissement qui mettent au service de leurs participations un *Chief Digital Officer* pour accompagner ces mutations ? Nous sommes en avance sur ce sujet comme nous l'étions hier sur la RSE. Toutes nos *dues diligences* intègrent désormais un volet digital et technologique, sous l'angle du risque comme sous l'angle du potentiel. Enfin, notre soutien permet aussi l'accélération de leur internationalisation, comme cette année Fintrax, qui se renforce en Europe du Nord, Europcar en Chine, Elis en Amérique latine, ou Les Petits Chaperons Rouges, hexagonale lors de l'acquisition et qui entame déjà un parcours européen.

VOS SOCIÉTÉS S'INTERNATIONALISENT, EURAZEO ÉTEND SA PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE, INVESTIT DANS DES SOCIÉTÉS À L'AUDIENCE MONDIALE... POURQUOI CETTE ACCÉLÉRATION ?

Dans une économie globalisée, l'international est le premier levier de croissance. Eurazeo a compris depuis longtemps que la mondialisation devenait incontournable et s'est déployée pour accompagner ce changement d'échelle. Nous avons élargi notre

périmètre d'investissement à toute l'Europe, puis nous avons organisé notre présence internationale pour accompagner nos sociétés dans des géographies à fort potentiel comme la Chine et le Brésil. Une nouvelle étape a été franchie en 2016 en nous implantant à New York pour investir en direct dans les entreprises américaines de taille intermédiaire sur nos secteurs d'expertise. Nous voulons équilibrer à terme nos investissements entre l'Europe et les États-Unis. Eurazeo apporte une vision à long terme grâce à notre capital permanent, notre connaissance intime de l'Europe, l'ouverture sur la Chine et le Brésil, l'agilité de notre structure... Notre activité y est déjà soutenue. Depuis début 2017, un tiers du *deal flow* d'Eurazeo provient des États-Unis. Enfin, cet ancrage local facilitera évidemment l'expansion de nos entreprises en Amérique du Nord.

C'EST ÉGALEMENT POUR ÉLARGIR VOS OPPORTUNITÉS QUE VOUS AVEZ ENGAGÉ TROIS INVESTISSEMENTS DE TYPE CARVE-OUT ?

Exactement. Nous rachetons des actifs, marques, activités ou sites qui, malgré leur qualité, n'étaient pas prioritaires pour les grands groupes auxquels ils appartenaient. Nous allons réveiller ces belles endormies et en faire de nouveaux champions d'envergure. Pour cela, il faut recomposer en partie l'équipe dirigeante, l'entourer de compétences multiples, structurer le pilotage, relancer la croissance interne... Pour Eurazeo, investie dans l'accompagnement opérationnel, c'est un prolongement naturel. Nous en sommes convaincus, s'il faut un réel réinvestissement pour aller chercher toutes les poches de croissance, cette typologie d'investissement peut être très créatrice de valeur à moyen terme.

« Tout ceci ne serait pas possible sans le talent exceptionnel de nos équipes qui partagent la même culture, la même éthique et la même passion et détermination pour accélérer les transformations. »



ET DEMAIN ? QUELLES SONT LES PERSPECTIVES DE 2017 ?

Vous ne serez pas surpris, 2017 s'annonce très active. En matière de création de nouveaux groupes justement, nous devrions finaliser l'opération engagée avec Mondélez dans la confiserie et le chocolat. Nous allons aussi probablement concrétiser un premier investissement significatif aux États-Unis et maintenir la dynamique d'investissement en Europe. Eurazeo va donc continuer de se développer à un rythme soutenu, avec exigence, responsabilité et audace. Nous étudierons d'autres géographies ou d'autres expertises.

Certes l'environnement est toujours incertain, mais les opportunités sont nombreuses, tant pour nos sociétés que pour Eurazeo elle-même. Nous avons la spécificité et la chance de bénéficier d'un temps long et des ressources suffisantes pour déployer au mieux nos expertises au service de la croissance et de la création de valeur.

Pour autant, tout ceci ne serait pas possible sans le talent exceptionnel de nos équipes. Ce sont des femmes et des hommes très professionnels, responsables et incroyablement attachés à Eurazeo. À Paris, New York, Shanghai ou São Paulo, en charge d'entreprises de tailles et de profils différents ou dans des fonctions corporate comme les ressources humaines, l'IT, la finance, la RSE ou le digital, ils partagent la même culture, la même éthique et la même passion et détermination pour accélérer les transformations. C'est ce qui fait d'Eurazeo bien plus qu'un portefeuille de participations. •

UN MÉTIER D'ACTIONNAIRE ACTIF

Détecter des potentiels rares pour y investir est la première étape du métier d'Eurazeo. Nos équipes sont ensuite aux côtés des entreprises en soutien de leur transformation. Avant de valoriser le travail réalisé à l'occasion 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 champions de demain, Eurazeo cible des entreprises évoluant dans des secteurs porteurs bénéficiant de tendances sous-jacentes favorables, mais aussi des sociétés dotées d'un potentiel de transformation.

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 reste maître du *timing* de cession. Un atout qui lui permet de céder ses participations au moment le plus opportun pour ses actionnaires comme pour 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.

Focus sur Eurazeo Development

Dès 2012, Eurazeo a fait le choix de constituer une équipe dédiée à la recherche de nouveaux investissements, aujourd'hui formée de quatre personnes aux profils variés. Rebaptisée Eurazeo Development en 2015, cette équipe est un atout distinctif.

UNE MISSION MULTIPLE

Aujourd'hui, la mission d'Eurazeo Development est multiple : enrichir et diversifier nos réseaux d'affaires et de partenaires au bénéfice de nos sociétés, participer à la définition des priorités d'investissement et dans ce cadre identifier des sociétés à fort potentiel de développement, d'innovation et de transformation. Une fois définies collectivement les thématiques prioritaires, Eurazeo Development enrichit, dynamise et coordonne ainsi la recherche d'opportunités d'investissement. L'équipe est également en charge de l'activité de levée de fonds et des plateformes comme Capzanine et iM Square, participations aux activités complémentaires.

UNE DÉMARCHE EFFICACE

Grâce à cette tête chercheuse et à la mise en commun des réseaux et expertises des différents pôles, Eurazeo bénéficie d'un *deal flow* croissant qui lui permet d'être sélective en matière d'investissement. Ainsi, depuis la création d'Eurazeo Development, plus de 1 000 opportunités d'investissement potentielles ont-elles été repérées pour Eurazeo Capital, dont près de 20 % jugées prioritaires. Focalisée sur son activité, l'équipe d'Eurazeo Development prend le temps de travailler en amont les opportunités à venir. Ceci permet à Eurazeo d'identifier, souvent avec un temps d'avance, des entreprises

Notre démarche de ciblage de nouveaux secteurs

Tendances sous-jacentes porteuses

Proches de nos domaines d'expertise

En transformation accélérée

Digitale économie

Nos critères d'analyse

Valeur ajoutée forte

Équipe de qualité

Multiples opportunités de croissance

Nos secteurs prioritaires

Services aux entreprises

Marques

Santé

Participations

Capzanine

iM Square

de qualité sur des thèmes de croissance que d'autres investisseurs n'ont parfois pas encore explorés.

UNE INTENSE ACTIVITÉ 2016

Avec près de 700 opportunités d'investissement identifiées sur nos secteurs prioritaires, dont la moitié pour Eurazeo Capital, 2016 restera une année soutenue pour Eurazeo Development. Une soixantaine d'entreprises ont fait l'objet d'un examen approfondi pour huit investissements engagés. En 2016, Eurazeo Development a également vu son champ d'action s'élargir. Avec l'ouverture du bureau de New York, l'équipe s'est mobilisée en soutien de l'activité déployée sur le marché américain et du renforcement de son réseau.

PERSPECTIVES 2017

En 2017, l'activité d'Eurazeo Development va demeurer intense. Outre le *sourcing* en amont, c'est-à-dire la recherche continue de nouvelles opportunités d'investissement pour Eurazeo et ses participations, elle sera conduite par la poursuite de la montée en puissance de l'implantation américaine et par la levée de fonds Eurazeo PME III.



L'équipe d'Eurazeo Development

De gauche à droite :

Laurent Guérineau,
Managing Director

Frans Tieleman,
*Managing Partner
Head of Eurazeo
Development*

Tatiana de Dalmas,
Senior Associate

Louis Prothery,
Managing Director

UN MILLIARD D'EUROS GÉRÉ POUR COMPTE DE TIERS

En 2016, Eurazeo a poursuivi le déploiement de son modèle conjuguant investissement en fonds propres et recours sélectif à des co-investisseurs. Fin décembre, elle a ainsi levé un nouveau fonds de 500 millions d'euros, Eurazeo Capital II. Caisses de retraite, gérants d'actifs et fonds souverains, les souscripteurs d'Eurazeo Capital II viennent de toute l'Europe (73 %), d'Amérique du Nord (15 %) et d'Asie (12 %). Avec plus de dix ans d'expérience, cette capacité à fédérer des investisseurs internationaux de premier rang est devenue pour Eurazeo un atout différenciant de plus. À travers les liens tissés avec ces partenaires de renom, la société renforce son écosystème global pour identifier des cibles, les financer et les céder. Dans cette même logique, Eurazeo Patrimoine a syndiqué environ 22 % de sa part dans Grape Hospitality¹.

Au total, ces nouvelles réalisations portent le montant des actifs gérés à 6 milliards d'euros, dont près d'un milliard pour compte de tiers. En augmentant sa surface financière totale de plus de 20 %, la gestion pour compte de tiers renforce la capacité d'action d'Eurazeo, accroît sa puissance d'investissement sans recours à l'endettement

« Nous accélérons sur les levées de fonds, au profit de notre puissance d'investissement et de notre exposition internationale. »

Frans Tieleman

et son agilité. Elle pourra ainsi investir dans d'autres opportunités et diversifier ses actifs ou envisager des investissements plus importants en taille. Ces opérations permettent d'associer de façon minoritaire les co-investisseurs choisis, sans impacter la gouvernance des entreprises. Dans le cas d'Eurazeo Capital II, les co-investisseurs ont pris 25 % de la participation d'Eurazeo dans sept sociétés non cotées du pôle Eurazeo Capital² ainsi que dans la future société de chocolat et de confiserie CPK.

Conservant une flexibilité financière, le fonds permettra aussi de contribuer à leurs opérations de croissance. Enfin, cette activité stratégique génère des revenus récurrents sous forme de commissions de gestion et de performance – environ 10 millions d'euros annuels –, appelés à croître avec les prochaines levées de fonds. Poursuivant la montée en puissance de cette activité qui concernera à terme tous

les pôles, Eurazeo prépare pour 2017 une nouvelle opération de levée de fonds, cette fois pour l'équipe Eurazeo PME.

1. Pour 36 millions d'euros à fin février 2017.

2. Asmodee, Desigual, Neovia, Fintrax (participation de 20 % dans un premier temps), Les Petits Chaperons Rouges, Novacap et Sommet Education, pour 340 millions d'euros.

L'ART DE RECRÉER

des entreprises

Pour enrichir ses options de création de valeur, Eurazeo a initié cette année des investissements d'un type différent : des *carve-outs*. Plutôt que d'acquérir une entreprise existante, l'opération consiste à racheter des actifs (des marques, des usines, des recettes...) auprès de grands groupes et à reconstruire autour d'eux une entreprise à développer.



des accords portant sur l'achat d'une dizaine de marques iconiques de chocolat et de confiserie : Poulain, Carambar, Krema, La Pie qui Chante et Terry's, ainsi que les licences des Pastilles Vichy, des Rochers Suchard et de Malabar. Cinq sites de production basés en France

ainsi que leurs équipes font aussi partie du projet. La finalisation de cette acquisition est attendue pour le premier semestre 2017.

FAIRE NAÎTRE DES CHAMPIONS

L'ambition liée à ces investissements est forte. Le projet est de faire émerger à moyen terme des groupes d'envergure dans leur domaine d'activité ; d'abord par le nouvel élan donné à ces actifs grâce à de nombreux réinvestissements et ensuite par le rachat d'autres belles marques ou actifs endormis.

UNE ANNÉE, TROIS CARVE-OUTS

Eurazeo a initié trois opérations de cette nature, dont deux déjà finalisées fin 2016 :

- la création de Grape Hospitality, qui donne naissance à un acteur majeur en Europe dans le domaine de l'hôtellerie à partir du rachat auprès de AccorHotels de 85 hôtels en Europe ;
 - celle de Sommet Education, avec l'ambition de constituer un champion international à partir de l'acquisition de deux écoles mondialement reconnues dans le domaine de l'hôtellerie, Glion et Les Roches.
- De plus, Eurazeo a conclu avec Mondelēz International

LE TEMPS DE LA PRÉPARATION

Afin d'engager dans les meilleures conditions ces opérations de détournement et de relance, Eurazeo fait le choix d'investir dans ces projets en amont de l'acquisition, notamment par la mise en place d'une équipe managériale expérimentée, qui dispose ainsi de quelques mois pour préparer le lancement. Incubée au sein des équipes Eurazeo, elle reconstruit avec leur support actif toutes les fonctions centrales manquantes et prépare le plan de développement. Dans ce type d'investissements, nous avons besoin de plus de temps pour aller chercher toutes les poches de croissance pour l'entreprise.

DES ATOUTS DISTINCTIFS

Eurazeo dispose d'une forte combinaison d'atouts pour réussir ces opérations : le temps et les réseaux d'experts, et le savoir-faire de ses équipes d'investissement comme *corporate*. Et enfin, bien sûr, les moyens financiers pour y investir de façon à assurer leur montée en puissance.

« LE PROJET EST DE FAIRE ÉMERGER
À MOYEN TERME DES GROUPES D'ENVERGURE
DANS LEUR DOMAINE D'ACTIVITÉ. »

FAIT EN 2016

Cette année, Eurazeo a choisi de s'engager dans 8 nouvelles histoires d'entreprises et 833 millions d'euros ont été investis. Des histoires de développement qui se dessinent sur le long terme, à partir d'activités solides et à fort potentiel.

FARFETCH ►

LUXE EN LIGNE

Au carrefour des secteurs du digital, du luxe et des marques, Farfetch connaît depuis 2008 un développement dynamique auprès d'une clientèle internationale. Sa plateforme multilingue offre un canal de vente en ligne de plus de 1 000 marques et un réseau de 400 boutiques. Eurazeo Croissance apporte 20 millions de dollars pour renforcer le développement international, notamment sur la zone Asie-Pacifique, qui représente déjà 26 % du chiffre d'affaires. •



◀ CPK

ICONIQUES CARAMBAR AND CO.

Carambar, Poulain, Crema, La Pie qui Chante, Terry's... Eurazeo Capital est en discussions exclusives avec le groupe Mondelēz International pour le rachat de 14 marques emblématiques de chocolat et de confiserie ainsi que de cinq sites de production en France. En amont de l'acquisition, prévue au premier semestre 2017, Eurazeo a formé le Comité de Direction de la future société, une équipe expérimentée déjà à pied d'œuvre pour redynamiser ces marques iconiques. Leur feuille de route : mettre le cap sur l'innovation et le développement commercial pour créer un futur champion européen. •

NOVACAP ►

N° 1 MONDIAL DE L'ASPIRINE

Eurazeo Capital a investi 163 millions d'euros en fonds propres pour acquérir 67 % (49,4 % après syndication) de Novacap, un leader mondial de l'industrie pharmaceutique et de la chimie, qui produit notamment de l'aspirine, du paracétamol et du bicarbonate de soude. Solidement implanté en Europe, très présent en Asie et actif sur le marché nord-américain, le groupe entend renforcer son portefeuille de produits de spécialités et réaliser des acquisitions ciblées à l'international. Dans le cadre des *due diligences* d'acquisition, un focus particulier a été réalisé sur le carbone. •





◀ SOMMET EDUCATION

PRIORITÉ À L'ÉDUCATION

Les écoles privées suisses Glion et Les Roches figurent dans le trio de tête des meilleurs établissements de management hôtelier au monde. Dans le domaine porteur de l'éducation, Eurazeo Capital a investi 229 millions d'euros pour détenir à 100 % (75 % après syndication) ces deux institutions et créer un groupe autonome, Sommet Education, doté des ressources nécessaires à son développement et capitalisant sur son excellence académique et son rayonnement international. L'objectif est de faire émerger un leader de son secteur. •

OROLIA ▶

LE MONDE DES SIGNAUX

Eurazeo PME a acquis 50 % d'Oroliia, leader mondial dans la fiabilisation des signaux de type GPS, indispensables au bon fonctionnement des applications de positionnement, de navigation, d'horodatage et de synchronisation les plus critiques. Le groupe, qui réalise déjà plus de 80 % de son chiffre d'affaires à l'international, bénéficiera de l'accompagnement financier et opérationnel nécessaire pour saisir de nouvelles opportunités de croissance externe et participer à la consolidation de son marché. •



◀ MK DIRECT

LINGE DE MAISON

Avec plus de 20 % de part de marché, MK Direct est leader en France du linge de maison avec deux marques expertes dotées chacune d'une forte identité, Linvosges et Françoise Saget. Eurazeo PME a investi aux côtés de ses dirigeants et en est désormais l'actionnaire à 54 %. Unique acteur *cross-canal* sur son segment, MK Direct, déjà présent en Allemagne, en Belgique et en Suisse, a la volonté d'accélérer l'expansion de ses marques en Europe et de continuer de développer son modèle en France. •



◀ ASSURCOPRO

COURTIER DES COPROS

AssurCopro est le leader français du courtage en assurance de copropriété et un acteur historique, précurseur de l'ultra-spécialisation autour de la propriété de l'immeuble. Eurazeo PME, devenue cette année actionnaire à hauteur de 49,7 %, à égalité avec les fondateurs, va accompagner la société dans le renforcement de son maillage géographique autour des trois pôles régionaux actuels, Paris, Cannes et Nice. •



ET AUSSI GRAPE HOSPITALITY...



ACCELERATE

23

EURAZEO EST UN ACTIONNAIRE ACTIF. NOS ÉQUIPES APPORTENT AUX SOCIÉTÉS QU'ELLES ACCOMPAGNENT LES MOYENS HUMAINS, TECHNIQUES, FINANCIERS POUR ACCÉLÉRER LEUR DÉVELOPPEMENT. VISION STRATÉGIQUE, EXPERTISES VARIÉES, RÉSEAUX ET RELAIS INTERNATIONAUX SONT MOBILISÉS POUR AIDER LEURS MANAGEMENTS À FAIRE FACE AUX DÉFIS MULTIPLES AUXQUELS SONT CONFRONTÉES LES ENTREPRISES : GLOBALISATION, RÉVOLUTION NUMÉRIQUE, GOUVERNANCE ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES, DÉCARBONATION DES ACTIVITÉS...

WE ACCELERATE : Nous accélérons.

UNE ORGANISATION AGILE ET INTÉGRÉE

Quatre pôles d'investissement et une équipe de développement dédiés, des expertises corporate pointues, des implantations à l'international : nous allions toutes nos compétences pour révéler le potentiel des entreprises.





Nous avons la conviction que c'est en alliant nos compétences et nos ressources à la vision entrepreneuriale de nos participations que nous pouvons ensemble accélérer leur transformation et révéler leur potentiel.

#WEAREMAKERS

NOTRE STRATÉGIE II/V

ACCÉLÉRER LES DÉVELOPPEMENTS

Aux côtés du management des sociétés, Eurazeo s'implique en actionnaire actif et responsable. Sur le chemin du développement, dans un monde d'incertitudes et de ruptures, elle accompagne les entreprises dans la réalisation de l'ambition définie au moment de l'investissement. Capitaliste patiente, Eurazeo leur apporte le temps, les expertises et les moyens financiers nécessaires à leur réussite.

UNE VISION, DES ACTIONS

Un projet co-défini en amont

Condition même de l'investissement, Eurazeo identifie avant l'acquisition les différents leviers permettant de révéler le potentiel de développement de l'entreprise et de créer la valeur recherchée. Dès la prise de participation, le travail s'engage. La priorité va alors à la formalisation de la feuille de route, à la réunion de la pluralité de compétences nécessaires et à l'installation d'une gouvernance efficiente.

Tout le savoir-faire d'un actionnaire actif

Entraîneur de champions, Eurazeo sait que l'alchimie du succès repose en partie sur sa capacité à créer les conditions de la réussite. Elle fait plus que penser la transformation ou apporter les capitaux nécessaires à sa réalisation ; elle contribue à la rendre concrète en apportant les moyens opérationnels d'activer les leviers identifiés en amont. Au talent du management des sociétés, Eurazeo ajoute son savoir-faire. Pour aider l'entreprise à croître quantitativement et qualitativement ou à surmonter une difficulté, elle met à sa disposition une palette d'expertises au plus haut niveau, d'outils, de moyens, de réseaux issus de sa vaste expérience ; leur richesse fonde précisément le caractère unique d'Eurazeo. L'interface avec les participations leur donne

ainsi accès aux meilleures pratiques de la gestion d'entreprise : stratégie, international, financements, acquisitions, risques, etc. L'apport d'Eurazeo concerne aussi des expertises plus rares dans le monde du *private equity* : ressources humaines, Responsabilité Sociale d'Entreprise, gouvernance, technologie et digital. En 2016, cette faculté d'accompagnement a été particulièrement mise à profit avec les trois opérations de *carve-out* initiées.

Le temps nécessaire

Eurazeo n'est pas contrainte par le temps. Grâce à son statut de société d'investissement dotée de solides fonds propres, sans endettement sur son bilan et forte d'une trésorerie disponible importante, elle dispose d'une rare liberté de manœuvre. Tant qu'elle accompagne une entreprise, ses décisions restent essentiellement dictées par une vision à long terme, fondée sur un objectif de création de valeur, et fonction du rythme spécifique de celle-ci.

La croissance externe, levier essentiel du développement

Les acquisitions sont l'un des leviers clés d'accélération de la croissance, mis en œuvre par la plupart des sociétés dont Eurazeo est actionnaire. Une trentaine d'opérations a été réalisée cette année par les participations pour un montant de

228 millions d'euros. Selon les cas, l'entreprise finance seule l'opération ou fait appel au soutien de son actionnaire, dont la réactivité en lien avec sa trésorerie constitue parfois un atout distinctif pour saisir une opportunité.

Repousser les frontières du développement

Dans une économie mondialisée, l'internationalisation est le levier incontournable. Faible en Europe, la croissance atteint environ 3 % à l'échelle mondiale. De plus en plus internationales, les entreprises d'Eurazeo vont chercher et trouvent ailleurs des opportunités de croissance. Eurazeo les accompagne, notamment grâce à ses implantations en Asie, en Amérique du Sud, et désormais en Amérique du Nord. En 2016, la présence de notre équipe à Shanghai a ainsi permis à Europcar de construire un partenariat commercial mondial avec Shouqi Car, l'un des leaders de la location de voitures en Chine, signé début 2017.

La digitalisation en marche

Eurazeo fait, avec une *Chief Digital Officer*, figure de pionnière dans le monde du *private equity*. Celle-ci accompagne les participations en les aidant à faire face aux changements de paradigmes issus de la révolution numérique. Sa mission est d'anticiper l'émergence de modèles disruptifs, d'identifier les technologies pertinentes et de créer un écosystème composé des meilleures expertises. En 2016, Eurazeo a développé une méthodologie agile d'innovation-action avec le Groupe Flash pour faire émerger et tester des projets digitaux. Sur

12 projets potentiels, cinq ont été prototypés pour tester l'appétence du marché. Après neuf mois, trois projets entrent en phase d'industrialisation avec des perspectives commerciales et financières très attractives. Enfin, un premier *Transformation Day* a été organisé sur les thèmes du digital et de la mixité pour inspirer les dirigeants des participations, également conviés cette année à l'USI (*Unexpected Sources of Inspiration*), une scène pointue ouverte aux penseurs, aux innovateurs et aux créateurs de notre époque.

•

3 x

La croissance de notre chiffre d'affaires économique était en 2016 de trois fois supérieure à celle du PIB de la zone euro.



62 %

L'international, une part de plus en plus importante dans le chiffre d'affaires économique d'Eurazeo (54 % en 2015).

27

ET DEMAIN ?

De nouvelles réalisations de nos sociétés en Asie, en Amérique latine et aux États-Unis avec le soutien de nos pôles de compétences locaux.

•

Des réinvestissements pour accompagner les opérations de croissance de nos sociétés.

Focus sur Eurazeo Capital

Acteur de référence sur le marché du *private equity*, Eurazeo Capital investit prioritairement dans des entreprises dont la valorisation dépasse les 200 millions d'euros et dont elle est en capacité d'accélérer la transformation par son accompagnement financier et opérationnel.

ÉLARGIR NOS HORIZONS SUR UN MARCHÉ COMPÉTITIF

Le marché du *private equity* connaît une abondance de liquidités et la montée en puissance continue d'investisseurs de poids tels que les fonds de pension et les fonds souverains. Dans cet environnement compétitif, Eurazeo Capital a encore démontré cette année sa capacité à saisir des meilleures opportunités en France et en Europe. Capitalisant sur cette dynamique, elle a continué d'élargir ses horizons d'investissement vers les États-Unis, marché vaste et à l'environnement économique particulièrement dynamique.

UNE ACTIVITÉ INTENSE

Pour Eurazeo Capital, 2016 a été marquée par un nombre important d'opérations contribuant à la diversification du portefeuille, qui s'ouvre à de nouveaux secteurs : la petite enfance avec Les Petits Chaperons Rouges, deuxième opérateur privé de crèches en France, avec 137 millions d'euros investis pour 41 % du capital (30,7 % après syndication) ; la santé, avec 67 % de Novacap (49,4 % après syndication), leader de la chimie et de la pharmacie, pour 163 millions d'euros ; enfin, l'éducation, avec les écoles suisses de management hôtelier Glion et Les Roches pour 229 millions d'euros, une acquisition de type *carve-out* ayant donné naissance à un nouveau groupe, Sommet Education. Cette nouvelle typologie d'investissement consiste, à partir du rachat d'actifs

Moyennes et grandes entreprises

Montants
unitaires investis
> à 100 M€

Participations

AccorHotels
Asmodee
Desigual
Elis
Europcar
Fintrax
Les Petits Chaperons Rouges
Moncler
Neovia
Novacap
Sommet Education
Banca Leonardo

Investissement en cours

Rachat d'une dizaine de marques
européennes emblématiques du chocolat
et de la confiserie

isolés, à donner naissance à de futurs champions. Elle prend appui sur les compétences différenciantes d'Eurazeo en termes de soutien opérationnel des entreprises. Au-delà des nouveaux entrants, les équipes ont accompagné activement les sociétés du pôle qui enregistrent de belles performances, comme la croissance à deux chiffres d'Asmodee, des Petits Chaperons Rouges ou de Moncler. À souligner aussi, dans un contexte touristique dégradé par les événements terroristes, la bonne résistance de AccorHotels, d'Elis, d'Europcar ou de Fintrax. Côté cessions, quatre opérations ont été réalisées par Eurazeo Capital pour 1 058 millions d'euros. Elles signent l'aboutissement du travail de transformation effectué avec le management des sociétés. Eurazeo Capital a cédé dans de bonnes conditions (multiple de 2,4 x l'investissement) sa participation dans Foncia. Deux cessions partielles d'Elis pour 25 % du capital et de Moncler pour 5 % du capital ont aussi été opérées, pour des multiples de 1,7 et 4,1 fois. De plus, les équipes ont préparé cette année la création d'Eurazeo Capital II, fonds de co-investissement de 500 millions d'euros levés début 2017 pour syndiquer environ 25 % des investissements les plus récents du pôle.

PERSPECTIVES 2017

Eurazeo Capital devrait finaliser au premier semestre son projet d'acquisition d'un portefeuille de marques de chocolat et de confiserie (dont Carambar, Krema, La Pie qui Chante, Poulain...) auprès de Mondelēz International Group. Pour 2017, les priorités du pôle porteront notamment sur l'accompagnement des sociétés récemment acquises et sur le développement de son activité aux États-Unis.



De gauche à droite :
 Jean-Emmanuel Rodocanachi
 Président-Directeur Général
 Les Petits Chaperons Rouges
 Amandine Ayrem
 Principal
 Eurazeo Capital
 Grégoire Leleu
 Senior Associate
 Eurazeo Capital

LA BELLE HISTOIRE DES PETITS CHAPERONS ROUGES

29

Avec un réseau de 1130 établissements dont 330 gérés en direct, 4 000 professionnels diplômés et 20 000 enfants accueillis en 2016, Les Petits Chaperons Rouges sont depuis plus de dix ans un acteur de référence des crèches privées en France. Pionnier du secteur, le groupe est reconnu pour l'engagement de ses équipes, son excellence opérationnelle et la grande qualité de son projet social et pédagogique. Une belle réussite entrepreneuriale qu'Eurazeo Capital accompagne depuis mars 2016. « *Les Petits Chaperons Rouges sont au croisement de deux moteurs de croissance à long terme, l'éducation et le travail des femmes. Des thèmes chers à Eurazeo, qui s'y investit par ailleurs en termes de mécénat* », indique Amandine Ayrem, *Principal* d'Eurazeo Capital. Eurazeo a investi dans cette entreprise à fort potentiel aux côtés de BPI France et de son cofondateur et PDG, Jean-Emmanuel Rodocanachi. L'ambition partagée est

« Nous avons été séduits par l'approche innovante et par le talent des équipes des Petits Chaperons Rouges. »

Marc Frappier

claire : accompagner le groupe dans le déploiement de son projet d'entreprise Chaperons 2020.

Avec le management, l'équipe d'Eurazeo Capital a identifié trois leviers de transformation pour donner naissance, à terme, à un groupe global d'éveil et d'éducation : la consolidation de son modèle en France, l'internationalisation, par le biais d'une croissance externe sélective, et le digital, en proposant des services innovants liés à la parentalité.

Neuf mois après l'entrée au capital, la collaboration porte déjà ses fruits. Les Petits Chaperons Rouges ont ouvert 46 nouvelles crèches en France et se sont lancés dans l'aventure internationale. Ils ont pris pied sur deux grands marchés européens, l'Allemagne, en entrant au capital du groupe Infanterix, et l'Angleterre, avec l'acquisition, début 2017, de la société Magic Nurseries. En prenant en compte

ces acquisitions, Les Petits Chaperons Rouges sont désormais le quatrième acteur européen dans le secteur de la petite enfance et réalisent 16 % de leur activité à l'international. Mais ceci n'est que le premier chapitre d'une histoire qui s'annonce fort belle...

Focus sur Eurazeo PME

Eurazeo PME investit et accompagne dans leur développement des petites et des moyennes entreprises, leaders sur leur marché et dotées d'une forte capacité à réaliser des opérations de croissance.

UN ENVIRONNEMENT PLUS FAVORABLE

Avec 3 400 000 entreprises en France, dont 95 % comptent moins de 10 salariés, le tissu économique français est dominé par les petites et moyennes entreprises. Les enjeux liés à leur consolidation, leur développement et leur compétitivité font de ce segment un marché naturellement porteur pour les investisseurs. 2016 a présenté davantage d'opportunités d'investissement.

UN PORTEFEUILLE RENFORCÉ

2016 a été une année très active pour le pôle PME. Ce dynamisme s'est matérialisé par l'acquisition de trois nouvelles entreprises leaders sur leur marché, porteuses de projets de développement à long terme. Eurazeo PME a ainsi fait son entrée au capital de MK Direct, le n° 1 du linge de maison avec les marques Linvosges et Françoise Saget, à hauteur de 54 %, pour un montant de 49 millions d'euros. Elle a par ailleurs investi 44 millions d'euros pour 50 % du capital d'Orolia, le leader mondial dans la fiabilisation de signaux de type GPS. Enfin, Eurazeo PME est devenue actionnaire, à hauteur de 50 %, d'AssurCopro, leader français du courtage en assurance de copropriété, pour un montant de 55 millions d'euros. Une belle dynamique d'investissement qui a permis de diversifier le portefeuille. L'année a également été marquée par la vitalité des transformations

Petites et moyennes entreprises

Montants unitaires investis de 25 à 100 M€

Participations

AssurCopro
Colisée
Dessange International
Groupe Flash
Léon de Bruxelles
MK Direct
Orolia
Péters Surgical
Vignal Lighting Group

Les pourcentages de détention mentionnés pour Eurazeo PME correspondent aux pourcentages acquis par les fonds Eurazeo PME II, dans lesquels Eurazeo détient 70 %.

engagées avec le soutien des équipes dans les entreprises dont Eurazeo PME est actionnaire. Toutes les sociétés ont poursuivi leur développement par croissance organique ou externe, comme Vignal Lighting Group ; le groupe Colisée, spécialisé dans la prise en charge des personnes âgées, s'est implanté en Italie ; Dessange International a étendu ses activités à l'Allemagne et au Royaume-Uni ; Péters Surgical, n° 4 mondial de la suture chirurgicale, a complété son offre par le rachat de la société Vectec, spécialisée dans les instruments à usage unique pour la chirurgie laparoscopique... Les opérations conduites en 2016 ont aussi été centrées sur l'efficacité opérationnelle. Léon de Bruxelles a par exemple étoffé son équipe de développement. Le Groupe Flash International, leader du transport premium, a de son côté renforcé par ses investissements sa plateforme digitale.

2017, ON CONTINUE

Forte de son organisation et de l'appui des équipes corporate, Eurazeo PME va poursuivre l'accélération de la transformation des sociétés de son portefeuille. Sous son impulsion, AssurCopro a déjà annoncé, début 2017, l'acquisition d'Interassurances, spécialiste de la garantie des loyers impayés, et le Groupe Flash International celle d'EF Express, également acteur *premium freight*¹ en Allemagne.

1. Transport rapide et urgent.



De gauche à droite :
 Jean-Louis Coutin
 Président de Vignal
 Lighting Group
 Joanne Dubail
Principal
 Olivier Millet
 Président du Directoire
 d'Eurazeo PME
 Membre du Comex
 d'Eurazeo
 Pierre Meignen
Managing Director

VIGNAL LIGHTING GROUP ACTIF SUR PLUSIEURS FRONTS

Accompagné depuis 2014 par Eurazeo PME, Vignal Lighting Group est aujourd'hui le leader européen des feux de signalisation et d'éclairage pour poids lourds et véhicules commerciaux. Il compte 400 salariés et a réalisé cette année 83 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 75 % à l'international. En moins de trois ans, le groupe s'est déjà profondément transformé avec l'appui d'Eurazeo PME, qui l'accompagne en particulier pour sa croissance externe et son internationalisation. *« C'est notre métier d'identifier des champions potentiels et nous mettons aussi ce savoir-faire au service des entreprises dont nous sommes actionnaires »*, indique Olivier Millet, Président du Directoire d'Eurazeo PME. Vignal avait déjà acquis ABL Lights en 2014, anticipant le virage vers la LED. En septembre 2016, nouvelle initiative en matière de croissance externe avec le rachat de la société suisse CEA, spécialisée dans la fabrication de produits de sécurité pour véhicules spéciaux (gyrophares et rampes lumineuses notamment). Cette acquisition permet au groupe de compléter sa gamme de produits, tout en

« Nous sommes heureux de contribuer depuis près de trois ans à la croissance de cette société capable de relever de nombreux challenges. »

Pierre Meignen

renforçant ses positions sur certains marchés européens, dans le secteur agricole notamment. En parallèle, Vignal a investi cette année dans son outil de production en France, en construisant un nouveau site industriel de 11 500 m² à Corbas, près de Lyon. La conception de ce site illustre la vision stratégique de l'entreprise, qui place la Responsabilité Sociale d'Entreprise, en tant que levier de valeur, au cœur de son approche. Le modèle de Vignal Lighting Group est basé sur deux piliers : une conception globale des produits pour minimiser les coûts de développement et une fabrication locale pour accompagner ses clients au plus près, prendre en compte les enjeux économiques et limiter l'impact sur l'environnement. La décision a donc été d'investir dans des usines aux meilleurs standards mondiaux en Europe, en Amérique du Nord et bientôt en Asie, au plus près des marchés. Un nouveau site de production ouvrira en Chine courant 2017, afin de servir des marchés locaux en forte expansion. Porteurs de croissance à long terme, ces projets sont pleinement soutenus par Eurazeo PME, en particulier grâce au pôle d'expertise d'Eurazeo à Shanghai.

Focus sur Eurazeo Croissance

Dédiée au *growth equity*, Eurazeo Croissance accompagne en tant qu'actionnaire minoritaire des entreprises au développement rapide, investissant en particulier dans des secteurs en pleine digitalisation et transformés par les nouveaux modes de vie et de consommation.

UN MARCHÉ TRÈS DYNAMIQUE

Le segment d'investissement d'Eurazeo Croissance est en fort développement, stimulé par l'explosion du digital. Il attire aux côtés des investisseurs historiques du capital-risque de nouveaux acteurs, notamment des grands groupes et des fonds de *private equity*. Sur ce marché dominé par les levées de fonds, Eurazeo Croissance intervient le plus souvent comme chef de file d'opérations de plusieurs dizaines de millions d'euros, pour accompagner le changement d'échelle de sociétés ayant déjà démontré le potentiel de leur modèle. Outre son appui financier, sa différenciation tient tout autant à son savoir-faire en matière de développement qu'à ses présences internationales : des leviers essentiels pour accompagner de façon opérationnelle les entrepreneurs dans la concrétisation de leur vision.

2016, DE SOLIDES RÉALISATIONS

Eurazeo Croissance dispose aujourd'hui d'un portefeuille diversifié. Chacune de ses sociétés a poursuivi en 2016 la mise en œuvre de stratégies de conquête. Younited Credit (ex-Prêt d'Union), plateforme *peer-to-peer* spécialisée dans le crédit à la consommation, a étoffé son équipe de direction et enrichi son offre de produits pour être la référence du marché en termes de délais de financement et de qualité de service ; elle a aussi changé de nom pour faciliter son expansion européenne.

**Start-up et
entreprises
de croissance**
Montants unitaires
investis de 15 à 20 M€

Participations

Farfetch

Fonroche*

IES Synergy

I-Pulse

PeopleDoc

Vestiaire Collective

Younited Credit

* Participation rattachée au pôle
Eurazeo Patrimoine à compter
de février 2017.

PeopleDoc, l'un des pionniers du marché des logiciels en mode *Software-as-a-Service* (SaaS) dédiés aux ressources humaines, a également accéléré son déploiement en France et aux États-Unis et a commencé son expansion au Royaume-Uni et en Allemagne.

Vestiaire Collective a réalisé un important travail d'optimisation de son expérience client et renforcé ses positions sur le marché européen, où elle est désormais leader, et aux États-Unis. IES Synergy, fabricant de chargeurs pour véhicules électriques, a profité du dynamisme du marché chinois, tout en remportant des contrats de taille significative en Europe et aux États-Unis. Enfin, dans les énergies renouvelables, Fonroche a finalisé la construction de sa première centrale photovoltaïque à Porto Rico et enregistré ses premières ventes de biogaz avec son méthaniseur de Villeneuve-sur-Lot. Enfin, un nouvel investissement a été réalisé à l'occasion de la levée de fonds de Farfetch, une place de marché offrant aux marques et aux boutiques multimarques de luxe et de beauté un canal de vente en ligne dans près de 190 pays. Par un investissement de 25 millions de dollars, Eurazeo Croissance soutient ainsi la montée en puissance d'un modèle innovant, conjuguant luxe et digital, doté d'un fort potentiel de croissance.

2017, DE NOUVELLES PERSPECTIVES AVEC LES ÉTATS-UNIS

Au-delà de l'accompagnement des participations, tant humain que financier, l'enjeu pour Eurazeo Croissance sera de poursuivre un développement sélectif. L'implantation d'Eurazeo aux États-Unis offrira un relais local aux sociétés du pôle naturellement tournées vers ce marché ; elle permettra également d'accélérer l'identification de nouvelles opportunités d'investissement.



De gauche à droite :
Sébastien Fabre
Fondateur et CEO
de Vestiaire Collective
Yann du Rusquec
Managing Director,
Head of Eurazeo Croissance

SUCCESS STORY À LA FRANÇAISE

33

Lancée en octobre 2009, Vestiaire Collective est devenue l'une des sociétés stars de la *fashion tech*. Elle propose la vente en ligne de vêtements et d'accessoires de luxe et de mode d'occasion. Aujourd'hui, sa plateforme fédère quelque 6 millions de membres dans 48 pays et enregistre plus de 100 000 nouveaux clients chaque mois. La société, qui s'était développée très rapidement depuis son lancement, a encore accéléré sa croissance depuis la levée de fonds de 33 millions d'euros réalisée en 2015, qui lui a permis de s'implanter aux États-Unis. Depuis, Eurazeo Croissance accompagne l'entreprise afin de l'aider à changer de dimension pour consolider son leadership sur le plan mondial. Vestiaire Collective bénéficie ainsi de son accompagnement

opérationnel et de ses implantations internationales, notamment dans le cadre de l'étude d'opportunités d'acquisitions.

Pour aller encore plus loin, Vestiaire Collective a travaillé à la préparation d'une autre levée de fonds, concrétisée en janvier 2017, d'un montant total de 58 millions d'euros, dont 12,5 millions réinvestis par Eurazeo Croissance. Cette nouvelle étape va permettre à Vestiaire Collective de consolider ses positions en Europe, de poursuivre son développement aux États-Unis et d'étendre ses activités sur de nouveaux marchés dans la région Asie-Pacifique. La société, qui emploie 210 collaborateurs répartis dans ses bureaux de Paris, New York, Londres, Berlin, Milan et Barcelone, prévoit de créer 120 postes au cours des dix-huit prochains mois.

« Vestiaire Collective a tous les atouts et ressources pour accroître son leadership sur un secteur porteur via son modèle innovant, en phase avec les évolutions des modes de consommation. »

Yann du Rusquec

Focus sur Eurazeo Patrimoine

Sécialisée dans l'investissement et la gestion d'actifs réels, en particulier immobiliers, Eurazeo Patrimoine déploie sa stratégie d'investissement sur des créneaux choisis pour leur fort potentiel, comme en témoignent ses prises de participation dans l'immobilier à forte valeur ajoutée, les hôtels ou l'énergie photovoltaïque.

S'EXTRAIRE DE LA PRESSION DE LA CONJONCTURE

En 2016, la faiblesse des taux d'intérêt a renforcé la pression concurrentielle sur les marchés de l'immobilier et du *private equity*, conduisant à une forte augmentation des prix des actifs et à une tension de certains segments de marché. Afin d'être à même de créer suffisamment de valeur, et grâce aux expertises qui sont les siennes, Eurazeo Patrimoine a fait le choix de se positionner au carrefour des marchés du *private equity* et de l'immobilier, là où peu d'investisseurs sont présents. Le pôle déploie ainsi une stratégie d'investissement sélective, dans des actifs de niche porteurs d'un potentiel prometteur, qu'il accompagne de manière opérationnelle dans leur développement.

2016, UN INVESTISSEMENT DE CHOIX

2016 démontre la pertinence de ce choix : en juillet, au terme d'un processus de vente de gré à gré, un investissement de type *carve-out* de 154 millions d'euros en fonds propres a ainsi été réalisé pour l'acquisition d'un portefeuille de 85 hôtels économiques et milieu de gamme dans huit pays d'Europe. L'ensemble, d'une valeur d'actifs de 504 millions d'euros, a été regroupé au sein d'une nouvelle société baptisée Grape Hospitality, aujourd'hui principalement

**Actifs réels
en particulier
immobiliers**
Montants unitaires
investis > 25 M€

Participations

ANF Immobilier

CIFA Fashion Business Center

Colyzeo

Grape Hospitality

Fonroche Solaire
depuis le 2 février 2017

détenue par Eurazeo et AccorHotels, à hauteur respectivement de 57 % et 29 % après syndication. L'ambition est de faire de cette nouvelle plateforme un groupe leader en Europe.

DES PERFORMANCES AU RENDEZ-VOUS

Les avancées des autres participations confirment le potentiel du *business model* d'Eurazeo Patrimoine : l'investissement dans des actifs de qualité, valorisés grâce à d'actives transformations. Ainsi, CIFA, centre de commerce de gros en textile situé à Aubervilliers, affiche-t-il, après des investissements pour en améliorer le fonctionnement et la notoriété, de bons résultats en termes de taux d'occupation et de rendement locatif. La société cotée ANF Immobilier, dont Eurazeo est actionnaire à 53 %¹, enregistre, en dépit de la conjoncture, une croissance du chiffre d'affaires consolidé (+ 4 %) et de son résultat net récurrent (+ 11 %). Elle recueille le fruit des opérations d'envergure réalisées, avec cette année la livraison à Lyon de deux commerces de centre-ville de 2 500 m² et d'un immeuble de 13 000 m² à Adecco.

2017, CONSOLIDER LE PORTEFEUILLE

Eurazeo Patrimoine va s'attacher à poursuivre l'optimisation et le développement des participations et des actifs de son portefeuille. 2017 sera également l'année de la concrétisation de son entrée dans les énergies renouvelables avec l'arrivée de Fonroche Solaire, née de la scission des activités du groupe Fonroche, jusqu'alors participation d'Eurazeo Croissance, et rebaptisée Reden Solar en mars 2017.

1. Pourcentage retraité de l'auto-contrôle au 31 décembre 2016.



De gauche à droite :
 Thierry de Montesquiou
Associate
 Renaud Haberkorn
*Managing Partner
 Chief Investment Officer
 Eurazeo Patrimoine*
 Frédéric Maman
Managing Director
 Frédéric Josenhans
Président de Grape Hospitality
 Pierre Larivière
Senior Associate

GRAPE HOSPITALITY FUTUR GRAND DE L'HÔTELLERIE

35

Investissant dans des actifs tangibles disposant d'un vrai potentiel de transformation, Eurazeo Patrimoine a mené à bien cette année une opération d'envergure : la création d'un nouvel acteur européen dans le domaine de l'hôtellerie, à partir d'une opération de *carve-out*. Le 1^{er} juillet 2016, Eurazeo Patrimoine a en effet acquis auprès de AccorHotels et de différents investisseurs les murs et fonds de commerce de 85 hôtels économiques et milieu de gamme. Situés dans huit pays européens dont la France, ceux-ci totalisaient plus de 9 000 chambres et réunissaient 2 000 collaborateurs pour 215 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015. Regroupés au sein d'une nouvelle société baptisée Grape Hospitality, ces hôtels, exploités sous les marques Ibis, Mercure, Novotel, Pullman, ont permis à Eurazeo Patrimoine et à AccorHotels, à la fois franchiseur et co-actionnaire de Grape Hospitality, de créer un nouvel acteur d'envergure portant une forte ambition de développement. Telle une start-up, cette nouvelle plateforme a été incubée chez Eurazeo en amont de

l'acquisition. Première étape, le recrutement de la future équipe de management de Grape Hospitality, formée de professionnels de l'hôtellerie et de l'immobilier, animée par Frédéric Josenhans, ancien Directeur Général des marques Mercure et Novotel. Durant six mois, cette équipe légère a constitué les structures juridiques, mis en place l'ensemble des fonctions centrales de l'informatique à la gestion de la trésorerie et aux financements, de la gestion des ressources humaines au *revenue management*. Désormais constituée en plateforme autonome, Grape

Hospitality a commencé à activer, avec le soutien d'Eurazeo Patrimoine, les leviers de son développement : programme de rénovation et de repositionnement de 120 millions d'euros sur les deux prochaines années, initiatives commerciales et partenariales pour optimiser et développer les revenus.

Ses perspectives de création de valeur prendront appui sur son expertise opérationnelle hôtelière, sur son savoir-faire en matière de gestion d'actifs et sur les opportunités d'élargissement du portefeuille.

« Un *carve-out* est l'essence même du *private equity* avec une vraie démarche entrepreneuriale. »

Renaud Haberkorn

Focus sur Eurazeo Corporate

Issue des équipes de gestion d'Eurazeo SA, l'équipe Eurazeo Corporate intervient désormais en soutien actif des équipes d'investissement, notamment pour l'accompagnement des participations. Elle constitue aujourd'hui l'un des atouts distinctifs d'Eurazeo.

DES PROFILS CHOISIS

Depuis près de dix ans, Eurazeo s'est attachée à construire une équipe corporate de premier rang, composée de professionnels à la fois opérationnels et rompus aux meilleures pratiques. Elle comprend aujourd'hui une quarantaine de collaborateurs et ses domaines d'expertise s'enrichissent chaque année, pour être au plus près des enjeux de l'entreprise.

L'équipe Eurazeo Corporate dispose ainsi de savoir-faire pointus sur toutes les grandes fonctions de l'entreprise : ressources humaines, comptabilité, audit, contrôle de gestion, financement, fiscal, juridique, gestion des risques, *compliance*, RSE, informatique, digital, gestion de projet, communication et, depuis 2016, sûreté.

INTÉGRÉS AU CŒUR DU MÉTIER

Initialement dévolues à la gestion de l'entreprise, ces compétences ont été progressivement déployées au cœur même du métier d'Eurazeo. L'équipe corporate est associée, en renfort des pôles, à tous les stades du cycle d'investissement : en amont, pour identifier les risques et mieux cibler les *due diligences* ; lors de l'acquisition, pour assister les équipes d'investissement dans la structuration juridique et fiscale, les négociations et les financements ; pendant la phase de transformation, pour suivre certains chantiers d'amélioration en soutien des équipes d'investissement, participer à la conception et au suivi des mécanismes

Un large éventail d'expertises

Communication
Comptabilité
Consolidation
Contrôle de gestion
Digital
Financements – Trésorerie
Fiscal
Juridique
Relations investisseurs
RSE
Ressources humaines
Risques et Audit interne
Sûreté

Une équipe au Luxembourg

Depuis 2004, Eurazeo dispose d'une équipe au Luxembourg, premier centre européen de fonds d'investissement et second au niveau mondial. Elle est ainsi au plus près de ses co-investisseurs et des *limited partners* de ses fonds de co-investissement de droit luxembourgeois, tel Eurazeo Capital II.

Sa principale structure locale, Eurazeo Services Lux, est spécialisée dans l'administration de sociétés (prestations administratives, juridiques, comptables et de domiciliation), tant pour d'autres sociétés du groupe établies localement que pour des sociétés tierces. Professionnel du secteur financier (PSF), Eurazeo Services Lux est agréée par la Commission de surveillance du secteur financier.

permettant d'assurer une gouvernance exemplaire, aider au recrutement des talents managériaux ou encore apporter les bonnes pratiques en matière d'outils de pilotage... Certains de ces services sont également déployés le cas échéant au moment des sorties. Eurazeo présente ainsi une dimension de conseil rarement rencontrée dans les sociétés de *private equity*.

2016, UNE MOBILISATION ACCRUE

En 2016, la préparation des huit projets d'acquisition a représenté un investissement particulièrement conséquent de l'équipe corporate. L'occurrence de plusieurs *carve-outs*, qui consistent à acquérir certains actifs et à reconstruire une entreprise, a en effet induit une évolution dans la mission de l'équipe, sollicitée pour leur réalisation. Certains collaborateurs ont ainsi activement participé au pilotage de ces projets de « détournement », contribuant notamment à la définition et à la mise en œuvre des processus et outils cibles. Par ailleurs, l'équipe corporate s'attache à fournir aux équipes d'Eurazeo et des sociétés dont elle est actionnaire des outils leur permettant d'atteindre les meilleurs standards. En 2016, elle a notamment poursuivi ses travaux autour des achats responsables, du digital et des projets de contrôle de gestion.

PERSPECTIVES 2017

L'équipe corporate va poursuivre ses travaux sur les bonnes pratiques et continuer à s'investir sur les *carve-outs* en cours de finalisation. Cette contribution d'Eurazeo s'inscrit dans une gouvernance opérationnelle stricte, dans laquelle la gestion des risques est intégrée.



De gauche à droite :
 Pierre-Alain Aubin
 Directeur des Risques
 Cécile Gilliet
 Directrice Juridique
 adjointe, M&A
 Maxime de Bentzmann
 Principal, Eurazeo Capital

SOMMET EDUCATION UN INVESTISSEMENT AU QUOTIDIEN

37

En mars 2016, Eurazeo a acquis deux écoles de management suisses de rang mondial dans le domaine de l'hospitalité et du luxe, Glion et Les Roches, afin de constituer le groupe Sommet Education. Près de 1 500 étudiants en sortent diplômés chaque année. Eurazeo a investi 229 millions d'euros. Son ambition est de faire du nouvel ensemble un leader sur son secteur en renforçant sa dimension internationale, en Asie notamment, et en élargissant son champ d'action autour de deux sujets porteurs : l'enseignement à distance via la digitalisation et la formation des cadres. Un *carve-out* n'est pas un investissement comme les autres. Il implique des moyens capitalistiques et des ressources humaines importantes. Par son expertise, l'équipe corporate d'Eurazeo joue un rôle clé dans ce processus. L'accompagnement dépasse alors l'investissement habituellement consenti pour les autres participations. Il peut prendre des formes variées, de l'assistance à la gestion de projet jusqu'au coaching d'équipe. Dans le cas de Sommet Education, plusieurs collaborateurs de l'équipe corporate ont accompagné la société holding du projet en vue de construire les fonctions support et les

systèmes d'information essentiels au fonctionnement du nouveau groupe. Leur mission s'est inscrite dans le cadre d'un véritable projet d'entreprise. Pierre-Alain Aubin, Directeur des Risques, a notamment accompagné les équipes et la nouvelle direction pour concevoir et mettre en place une Direction Financière, un centre de services Finance (Marbella, Espagne) ainsi qu'un ERP¹ Finance. « *Le succès de ce type de projet repose sur une gouvernance opérationnelle forte, où la gestion des risques est centrale et permanente* », indique-t-il. La Directrice du Digital a, pour sa part, accompagné l'inter-

nalisation des systèmes d'information clés permettant au nouveau groupe de s'affranchir des services support du vendeur. « *L'équipe corporate a travaillé en étroite collaboration avec les équipes d'investissement et celles de Sommet Education pour mettre en œuvre sans dé-*

« Ces projets comportent des enjeux forts et sont complexes à mettre en œuvre. Aux côtés des équipes d'investissement, l'équipe corporate apporte une valeur ajoutée indispensable. »

Philippe Audouin

lai les solutions les plus performantes, en ligne avec nos objectifs », explique Vivianne Akriche, Managing Director d'Eurazeo Capital, qui dirige l'équipe en charge de l'investissement. Cette implication au quotidien a d'ores et déjà permis de donner à Sommet Education des bases solides et pérennes pour son développement.

1. *Enterprise Resource Planning*; il s'agit d'un progiciel de gestion intégré.

FAIT 2016 EN

La capacité d'Eurazeo à accompagner de façon opérationnelle les entreprises sur une trajectoire de long terme est le moteur d'une croissance durable et pérenne. 2016 signe une accélération des transformations, avec à la clé une multiplication des réalisations.

ASMODEE ►

CHAMPION DE LA CROISSANCE

Avec une hausse de chiffre d'affaires de 39,5 % sur un an, Asmodee, leader international de l'édition et de la distribution de jeux de société, prolonge sa brillante trajectoire : un développement rapide, accéléré depuis son acquisition par Eurazeo Capital en 2014. De nouvelles opérations ont encore été menées à bien en Europe cette année : acquisitions de Bergsala Enigma, le leader de la distribution de jeux de société et de cartes à collectionner en Europe du Nord, et du studio canadien F2Z Entertainment. Ces opérations consolident les positions internationales d'Asmodee, renforcent ses contenus éditoriaux et son offre de plateforme digitale. •



◀ FINTRAX

UN ACTEUR GLOBAL RENFORCÉ

Deuxième opérateur mondial de la détaxe touristique et acteur majeur de la conversion de devises, Fintrax a démontré sa résilience en enregistrant une croissance de 5,6 % de son chiffre d'affaires en 2016 malgré un environnement difficile, grâce à une exposition diversifiée en Europe et à une forte dynamique commerciale. Au cœur de trois secteurs porteurs – le tourisme mondial, les biens de consommation et les paiements dématérialisés –, la société poursuit aussi son développement par croissance externe (acquisition récente de la société finlandaise e-TaxFree), avec l'appui d'Eurazeo Capital, qui a investi 300 millions d'euros fin 2015. •



◀ EUROPCAR GROUPE

LA TRANSFORMATION EN ACTION

Europcar, le leader de la location de véhicules en Europe et l'un des acteurs majeurs de la mobilité, dont Eurazeo est actionnaire à 42,4 %, poursuit sa mue et sa progression. En 2016, le groupe a ainsi enregistré de solides performances dont une hausse de 4,9 % de son volume de jours de location, tirant profit des investissements stratégiques réalisés. Cette année, Europcar a continué à conjuguer innovation, par exemple autour du déploiement de programmes liés au parcours client, et croissance externe. Confirmant son orientation vers le marché de la mobilité en ville, Europcar a réalisé deux nouvelles acquisitions : Bluemove, une start-up innovante, leader de l'autopartage en Espagne, et Europcar Irlande, hier franchisée, grâce à laquelle le réseau en propre s'étend à dix pays et intègre GoCar, le leader de l'autopartage en Irlande. •

39

TRANSFORMATION DAY ▶

PENSER DEMAIN

Eurazeo a inauguré auprès des équipes dirigeantes de ses participations un nouveau temps fort : le Transformation Day.

L'objectif est double : proposer, à travers les regards d'intervenants extérieurs, des idées et des pistes novatrices autour des transformations qui bouleversent les économies ; et donner aux participations l'opportunité d'avoir un temps d'échange et de partage. Pour cette première édition, les thèmes portaient sur les ruptures digitales et la mixité. Avec plus de 200 participants, l'événement a été un véritable succès. •



YOUNITED CREDIT ▶

EUROPE TOUTE

Younited Credit : c'est le nouveau nom de Prêt d'Union, une des premières plateformes Internet *peer-to-peer* de crédit entre particuliers en Europe et dans laquelle Eurazeo Croissance a investi 17 millions d'euros en 2015.

Ce changement a été engagé pour accompagner la stratégie d'expansion européenne. Après avoir ouvert en Italie, la plateforme s'apprête à lancer son activité en Espagne dès le début 2017. Des investissements ont également été réalisés pour installer ce nouveau nom en France, avec une première campagne de télévision. •



◀ DESIGUAL

RETOUR À LA CROISSANCE

Depuis 2015, Desigual, détenue à 9,8 % (7,4 % après syndication) par Eurazeo Capital, déploie un plan de transformation. Avec un objectif : cibler la croissance rentable en déployant des projets autour du produit, du merchandising et de l'image pour mieux répondre aux attentes des consommateurs. En parallèle, Desigual travaille à l'optimisation de son réseau de distribution via des fermetures et relocalisations de magasins, et la refonte du concept des boutiques. Malgré un contexte économique défavorable, en France notamment, ce plan a permis de limiter le recul du chiffre d'affaires du groupe et d'améliorer sa trésorerie, qui ressort à 380,7 millions d'euros à fin 2016. Desigual accélère en parallèle sa transformation digitale. Cela se traduit aussi dans sa gouvernance, avec l'arrivée d'un expert des technologies de l'information et de la communication au sein du Conseil. •

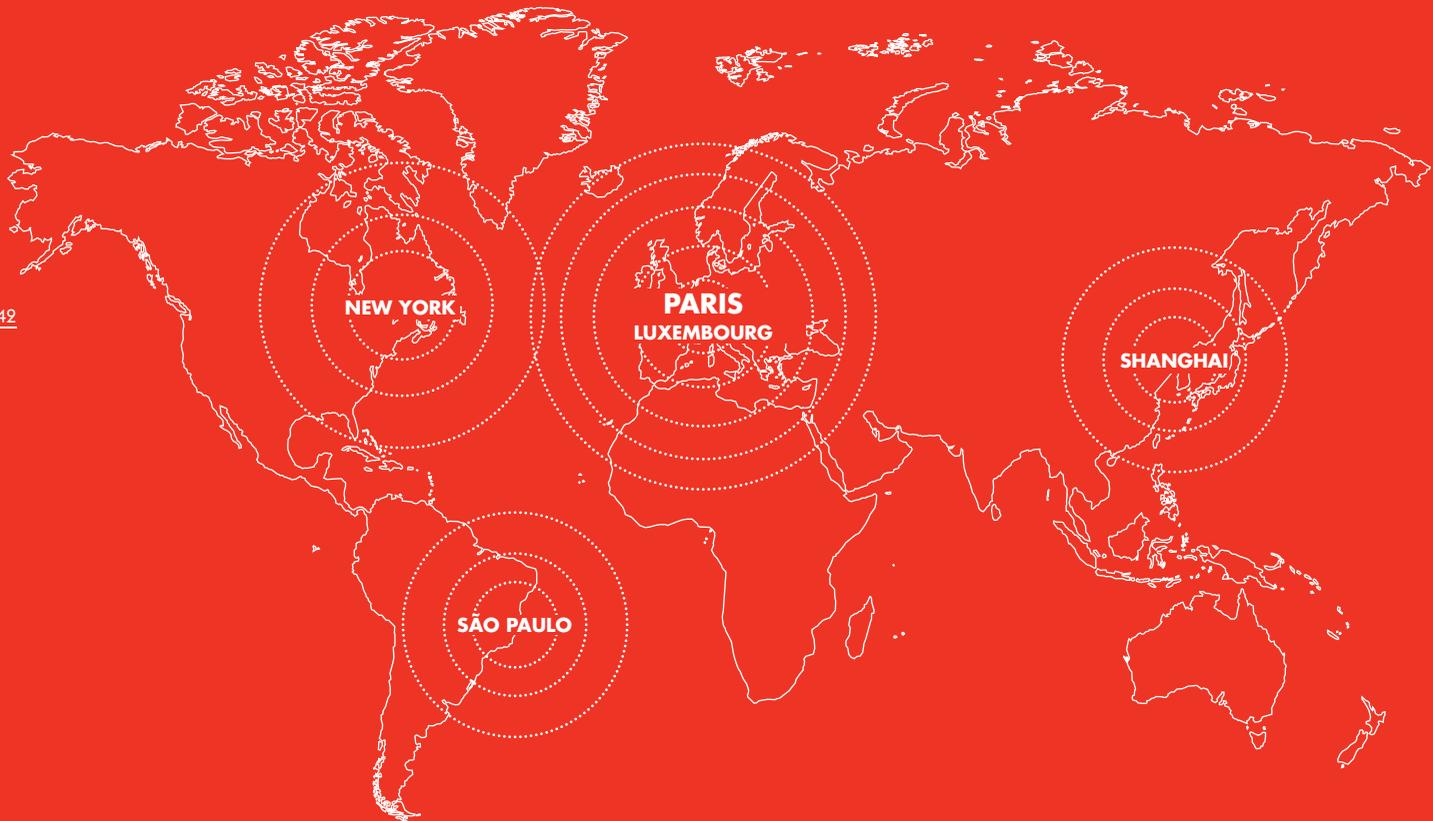
WE MOVE

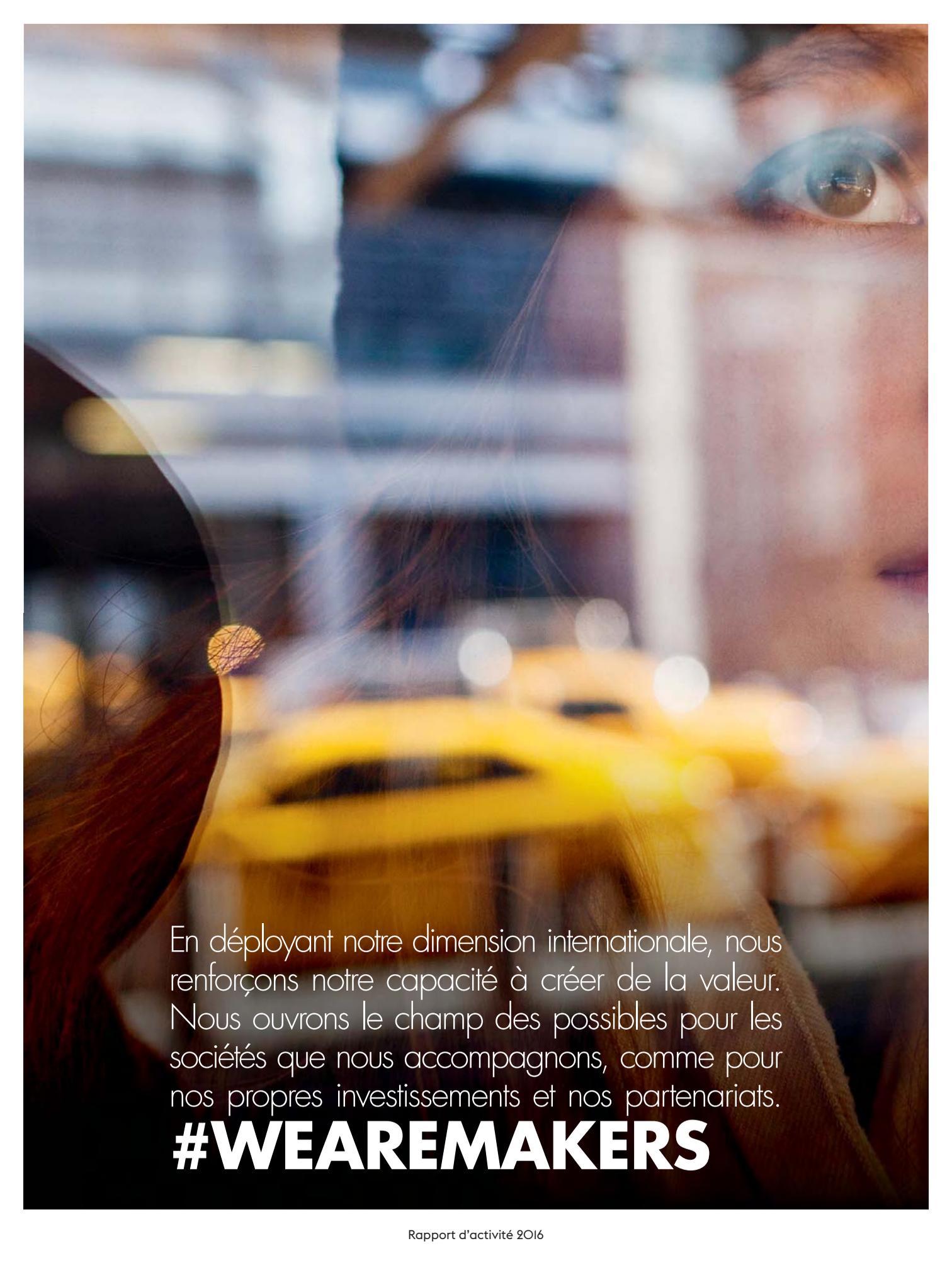
DEPUIS 2011, EURAZEO S'INSCRIT DANS UNE DYNAMIQUE D'ENRICHISSEMENT DE SON MODÈLE, CRÉANT DES PÔLES D'INVESTISSEMENT SPÉCIALISÉS, INSTALLANT POUR SES PARTICIPATIONS DES RELAIS EN CHINE ET AU BRÉSIL, RENFORÇANT DE MANIÈRE CONTINUE SES COMPÉTENCES CORPORATE. UNE NOUVELLE ÉTAPE STRATÉGIQUE A ÉTÉ FRANCHIE EN 2016 AVEC L'IMPLANTATION À NEW YORK D'UNE ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT, AFIN DE PÉNÉTRER UN MARCHÉ AMÉRICAIN DU *PRIVATE EQUITY* RICHE EN OPPORTUNITÉS.

WE MOVE : Nous avançons.

UNE PRÉSENCE INTERNATIONALE

Eurazeo évolue, continue de s'internationaliser.
Nous sommes désormais actifs en Europe et en Amérique du Nord
pour y investir, mais aussi en Asie et en Amérique du Sud pour
accompagner nos entreprises au plus près des grands marchés.





En déployant notre dimension internationale, nous renforçons notre capacité à créer de la valeur. Nous ouvrons le champ des possibles pour les sociétés que nous accompagnons, comme pour nos propres investissements et nos partenariats.

#WEAREMAKERS

NOTRE STRATÉGIE III/V

OUVRIRE DE NOUVEAUX HORIZONS

Dans un environnement concurrentiel mondialisé, Eurazeo se transforme elle-même de manière continue pour renforcer son modèle de façon à la fois méthodique et agile. Elle explore de nouvelles géographies et investit dans des métiers complémentaires pour toujours se différencier.

UNE VISION, DES ACTIONS

Eurazeo, une évolution continue

Digitalisation, mondialisation, crise climatique, renforcement des normes, arrivée de nouveaux acteurs... Comme ses participations, notre entreprise fait face, à un rythme qui s'accélère, à un nombre croissant de défis et d'opportunités. Pour remplir sa mission au mieux et créer de la valeur dans la durée, Eurazeo conduit une démarche d'adaptation continue. Elle renforce son modèle avec agilité en abordant de nouvelles frontières, tout en veillant à une maîtrise rigoureuse de ses risques.

Une nouvelle dimension géographique

L'international est devenu un incontournable levier de la croissance d'Eurazeo et de ses participations. Sa démarche de globalisation porte sur trois fronts concomitants : l'internationalisation des sociétés dont nous sommes actionnaires, l'implantation directe de pôles de compétences Eurazeo dans d'autres régions du monde et l'élargissement de notre périmètre d'investissement. Eurazeo aura réussi en moins de dix ans à s'internationaliser, d'abord en termes d'investissements. Sur les 2 milliards d'euros investis par Eurazeo Capital entre 2011 et 2016, plus de 1,1 milliard d'euros l'ont ainsi été hors de France, avec l'acquisition de l'italien Moncler en 2011, de

l'espagnol Desigual en 2014, de l'irlandais Fintrax en 2015 et encore en 2016 des écoles suisses Glion et Les Roches.

Parallèlement, Eurazeo implante des pôles de compétences sur les marchés où une présence locale s'impose du fait de la combinaison d'un vaste potentiel de croissance et d'une complexité particulière, comme en Chine et au Brésil ; leur mission prioritaire est de soutenir l'accélération du développement des participations et d'élargir nos opportunités en renforçant notre écosystème international. Présente à Shanghai depuis 2013, Eurazeo s'est ainsi positionnée au bon moment pour bénéficier d'un flux d'affaires et d'investissements croissant avec l'Europe. L'ouverture en 2015 du bureau de São Paulo, dans une démarche similaire, a déjà permis de favoriser la réalisation d'acquisitions en Amérique du Sud.

Un mouvement stratégique vers les États-Unis

Conformément à l'ambition annoncée en 2015, une étape majeure a été franchie cette année avec l'ouverture d'une implantation aux États-Unis, cette fois dans l'objectif prioritaire d'investissements directs. Sur ce marché compétitif, Eurazeo pourra valoriser son actionariat familial et institutionnel, son capital permanent, sa vision de long terme, son ancrage européen et sa capacité d'accompagnement des entreprises à l'international grâce à son écosystème

global, autant d'atouts distinctifs auprès des sociétés américaines tournées vers le développement. Eurazeo North America participera également à l'accompagnement opérationnel de nos participations, les États-Unis étant déjà le premier marché de développement de nombreuses d'entre elles.

Des équipes d'investissement dédiées

Eurazeo a un unique métier, celui d'investisseur, qu'elle entend exercer avec excellence dans toutes ses dimensions. Dans cet objectif, elle s'est engagée depuis quelques années dans la création d'équipes d'investissement dédiées à des univers aux écosystèmes spécifiques (PME, Croissance, Patrimoine) ainsi que l'équipe Development, en charge de l'origination des *deals* et des levées de fonds. Les investissements réalisés dans iM Square et Capzanine lui permettent d'enrichir son réseau et ses compétences et de créer des options de développement à terme dans des métiers proches.

L'enrichissement des compétences corporate

Eurazeo a fait le choix stratégique de disposer d'une équipe corporate expérimentée, à la fois experte et opérationnelle, et de mettre ses compétences à

la disposition des participations. Au fil du temps, elle s'attache à les enrichir. Eurazeo cherche en particulier à intégrer des spécialités pointues, l'objectif étant de réfléchir et d'agir avec un temps d'avance. Sur les problématiques de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), Eurazeo démontre encore son caractère pionnier dans le *private equity*, avec en 2016 de nouvelles initiatives en matière de carbone, la généralisation des *due diligences* technologiques et digitales, ou avec une nouvelle génération d'outils d'investissement digitaux.



56 %

C'est la part des investissements réalisés hors de France entre 2011 et 2016 par Eurazeo Capital.

45

ET DEMAIN ?

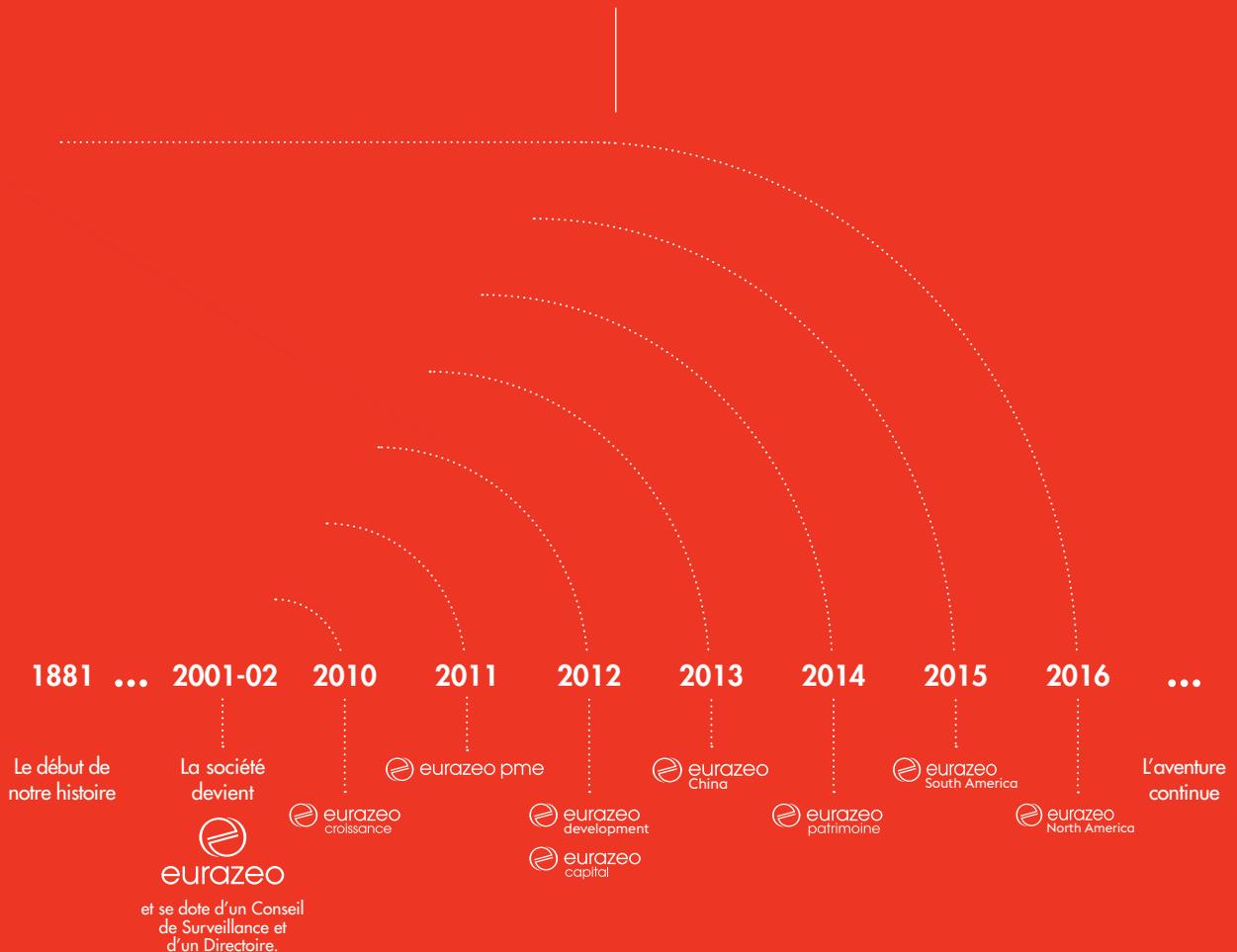
La montée en puissance de l'investissement direct aux États-Unis.

Le développement de métiers complémentaires en direct et en partenariat.

Des levées de fonds dans tous les pôles, dans lesquels Eurazeo restera majoritaire.

UNE ÉVOLUTION CONTINUE

Afin d'enrichir son modèle, Eurazeo ne cesse de se renforcer,
créant des pôles d'investissement et intégrant de nouvelles expertises.
Un déploiement qui répond à notre ambition dans la manière
d'exercer notre métier.



Eurazeo est issue de la fusion en 2001 de Gaz et Eaux, fondée en 1881, et d'EuraFrance, fondée en 1969.

Entre 2001 et 2005, Eurazeo a procédé à une restructuration de son organisation juridique notamment par le biais d'une fusion-absorption d'Azeo et de Rue Impériale.

Depuis 2010, Eurazeo s'est profondément transformée évoluant d'une société mono-métier, spécialisée dans l'investissement dans les entreprises de grande taille, à une société qui, grâce à ses différents pôles d'investissement et implantations à l'étranger, couvre la quasi-totalité des métiers du capital-investissement.

Focus sur Eurazeo North America

Dans le cadre de son déploiement international, Eurazeo a franchi cette année une étape majeure en implantant à New York une équipe expérimentée, partie intégrante d'Eurazeo Capital. L'objectif prioritaire est d'investir en direct dans des entreprises américaines de taille intermédiaire.

UN MARCHÉ ATTRACTIF

Premier marché mondial du *private equity*, le marché nord-américain, caractérisé par sa profondeur, son dynamisme et sa maturité, est particulièrement attractif. Pour les investisseurs qui disposent d'une présence locale, il offre un potentiel d'investissement très important.

L'IMPLANTATION D'UNE ÉQUIPE SOLIDE

Eurazeo a ouvert son bureau à New York en septembre 2016 et a fait le choix de le dimensionner solidement. Directement dirigée par Virginie Morgon, Directeur Général d'Eurazeo, désormais installée aux États-Unis, l'équipe est composée de huit personnes. Elle est mobilisée sur la recherche d'opportunités d'investissement dans des entreprises auxquelles le positionnement d'Eurazeo, singulier aux États-Unis – actionnaire actif, international et de long terme –, apporterait une véritable valeur ajoutée. Ses réseaux d'affaires seront également ouverts aux participations, afin de faciliter les *build-ups*.

DES CIBLES CLAIRES

Fidèle à sa stratégie, Eurazeo a choisi de se concentrer sur ses secteurs d'expertise, en particulier les biens de consommation et les services aux entreprises. L'objectif est d'investir dans des sociétés nord-américaines de taille intermédiaire

Entreprises intermédiaires

Montants
unitaires investis :
fourchette prioritaire
de 200 à 500 M\$

Le marché
du *private equity* américain

160 milliards
de dollars
de transactions

à près des 2/3 sur notre segment cible
(sociétés de plus de 500 millions de dollars
de valeur d'entreprise)

orientées vers la croissance et tournées vers l'international, pour lesquelles sa proposition de valeur est différenciante. Unitairement, les montants en fonds propres investis devraient s'inscrire dans une fourchette prioritaire de 200 à 500 millions de dollars.

2016, UNE DYNAMIQUE ENCLENCHÉE

Fin décembre 2016, 54 dossiers d'investissement avaient déjà été examinés, dont 20 considérés comme prioritaires. Ceux-ci concernent des entrepreneurs, propriétaires de sociétés en forte croissance organique dotées d'un potentiel important d'internationalisation et de transformation. Le dialogue a également été engagé avec des groupes américains pouvant être amenés à céder certaines activités. L'équipe a enfin commencé à étudier des opportunités pour certaines participations.

2017, VERS LA CONCRÉTISATION

Résolue à respecter son rythme comme elle respecte celui de ses participations, Eurazeo ne se fixe aucun horizon temporel pour réaliser son premier investissement en Amérique du Nord. Toutefois, la montée en puissance de l'équipe, le développement de sa visibilité sur le marché et son *deal flow* croissant augmenteront en 2017 les probabilités de concrétisation de son action.

Focus sur Eurazeo China et Eurazeo South America

La présence de pôles de compétences à Shanghai, depuis 2013, et à São Paulo, depuis 2015, offre aux sociétés dont Eurazeo est actionnaire une porte d'entrée sur les marchés porteurs d'Asie et d'Amérique latine. Elles bénéficient ainsi d'une compréhension fine des dynamiques locales et d'un solide accompagnement opérationnel.

CHINE, LA MONTÉE EN PUISSANCE

Un nouveau modèle de croissance

Eurazeo China a pour mission prioritaire d'accélérer le développement des sociétés du portefeuille et de capter le potentiel et la croissance de la deuxième économie mondiale. Hier exportatrice de produits industriels, la Chine évolue, avec le dynamisme de la consommation domestique, vers une économie de services. Elle est devenue l'un des principaux investisseurs étrangers en Europe et aux États-Unis. Tout ceci ouvre à Eurazeo de nouvelles opportunités à chacun des stades de son métier.

Nouveaux succès

Depuis la création du bureau, l'équipe conduite par Eddie Chen, *Managing Director, Head of Eurazeo China*, a accompagné une vingtaine de nos sociétés. Parmi les avancées, Colisée ouvrira en 2017 une première maison de retraite en Chine, avec son partenaire China Merchants Property ; IES réalise déjà localement 25 % de son activité via une joint-venture avec Wanma. L'année a également permis d'accompagner Europcar dans son développement, ainsi que Neovia avec un projet d'acquisition du 5^e acteur du marché chinois du *petfood*.

Un écosystème renforcé

Eurazeo continue de développer son réseau de partenaires en Asie – Chine, Hong Kong, Singapour, Corée, Japon. L'équipe a établi des contacts avec de grandes entreprises qui souhaitent investir à l'échelle mondiale et nouer des relations de confiance avec les autorités.

Une présence active sur de vastes marchés

Chine

2^e puissance économique mondiale

1^{re} population mondiale, avec 1 379 millions d'habitants

Brésil

8^e puissance économique mondiale

5^e population mondiale avec 206 millions d'habitants

BRÉSIL, PREMIÈRES RÉALISATIONS

Le retour de la confiance

Le Brésil, 5^e population mondiale et pays dont la classe moyenne a progressé de 50 % en une décennie, est devenu un marché incontournable en Amérique latine. Après avoir traversé une crise politique et économique d'une ampleur inédite, le pays se met en condition pour un retour de la confiance. Depuis 2015, Marcos Grasso, *Senior Advisor, Head of Eurazeo South America*, y soutient les participations déjà présentes comme AccorHotels, Elis ou Neovia et accompagne celles qui ont le potentiel pour s'implanter dans la région.

Au service du développement

En 2016, Eurazeo South America a travaillé avec une dizaine de sociétés du portefeuille. Le bureau brésilien d'Eurazeo a notamment aidé Neovia sur des projets de croissance organique et d'acquisitions en Amérique latine, et accompagné Elis sur des opérations de croissance externe. Le bureau a également travaillé avec les équipes de Colisée et de Fintrax pour affiner leurs plans de développement dans la zone.

Des perspectives encourageantes

L'accueil favorable que les réseaux d'affaires réservent à Eurazeo et à son implantation dans la capitale économique du pays devrait permettre d'amplifier le développement des sociétés dont elle est actionnaire au Brésil et dans d'autres pays de la région.

EUROPCAR

Ouvrir la route en Chine



Plus de 200 millions de Chinois voyagent à l'étranger chaque année, faisant de leur pays le premier au monde en nombre de touristes. Ils dépensent à cette occasion près de 300 milliards d'euros selon l'OMT¹. Certains d'entre eux, de plus en plus nombreux, louent une voiture pour découvrir de nouvelles contrées. Bien décidé à capter cet afflux croissant de touristes, Europcar a travaillé cette année avec Eurazeo China, d'abord pour affiner sa stratégie vis-à-vis de la clientèle des touristes chinois, puis pour rechercher un partenaire de qualité et l'accompagner dans la préparation jusqu'à la signature d'un accord.

UN ACCORD DE COOPÉRATION AVEC SHOUQI CAR RENTAL

Cette démarche a été couronnée de succès, puisqu'un partenariat commercial mondial a été construit avec Shouqi Car Rental, l'un des principaux acteurs de la mobilité en Chine et filiale du groupe Beijing Tourism, poids lourd national du secteur du tourisme. L'accord de coopération, finalisé début 2017, permettra à chacun des partenaires de bénéficier de la complémentarité des deux réseaux. Europcar offre une présence dans 140 pays et un réseau de 3 600 points de vente, tandis que Shouqi Car Rental dispose d'un maillage de 500 stations dans plus de 70 villes en Chine. Pour les clients, c'est la promesse de bénéficier d'un service de haute qualité dans le monde entier. Les clients chinois

pourront accéder aux services de location de voitures d'Europcar via le site web de Shouqi et acheter des forfaits tout compris en dehors de la Chine. De même, les clients d'Europcar auront accès, via le site de la marque, aux services de Shouqi en Chine

pour louer un véhicule ou réserver un chauffeur privé.

UNE RÉFÉRENCE DANS LE SECTEUR DE LA MOBILITÉ

Cet accord permet à Europcar de disposer avec Shouqi Car Rental d'un partenaire chinois partageant une vision proche du métier. Tous les deux possèdent une culture d'entreprise fortement axée sur la qualité de service et la satisfaction des clients. Ses services de mobilité ont fait de Shouqi la référence de son secteur, des services appréciés aussi bien des principales entreprises chinoises que des organismes gouvernementaux et des 500 plus grandes entreprises du monde.

1. Organisation mondiale du tourisme ; chiffres clés du tourisme – édition 2016.

« LA CHINE ATTIRE, MAIS IL FAUT DES CONNAISSANCES ET DU SAVOIR-FAIRE POUR PÉNÉTRER CE MARCHÉ. »

Eddie Chen,
Managing Director, Eurazeo China

EXPLORER

de nouveaux métiers



Eurazeo repousse ses horizons en investissant dans de nouvelles classes d'actifs. Elle participe à d'ambitieuses initiatives, porteuses de perspectives nouvelles, de création de valeur et d'enrichissement de son spectre d'activités.

IM SQUARE, ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE POUR GÉRANTS D'ACTIFS

Eurazeo a créé iM Square en 2015 avec Amundi et La Maison : une idée nouvelle, la première plateforme européenne d'investissement et de développement en *asset management*. La stratégie vise à prendre des participations minoritaires au capital de sociétés de gestion entrepreneuriales performantes et de les aider à se développer, surtout hors de leur marché. Deux opérations ont été réalisées en 2016 aux États-Unis : l'entrée à hauteur de 20 % au capital d'un gérant spécialiste des valeurs de croissance, Polen Capital Management (7,5 milliards de dollars sous gestion début 2016 et 9 milliards fin 2016) ; et l'acquisition de 45 % de Dolan McEniry Capital Management. Cette société de gestion indépendante est active sur le segment complémentaire de la gestion obligataire américaine de crédit. Ses actifs sous gestion s'élevaient à 9 milliards de dollars fin 2016 contre 5,8 milliards fin 2015. Enfin, iM Square a acquis une société de gestion française, Montmartre AM. Renommée iM Global Partner Europe, elle sera la base de sa future plateforme commerciale sur ce continent.

iM Square prévoit d'investir *a minima* 250 millions d'euros dans les trois prochaines années, aux États-Unis, mais aussi en Asie et en Europe.

CAPZANINE, ALTERNATIVE DU FINANCEMENT DE PME

Depuis 2015, Eurazeo a investi, aux côtés d'AXA France, à hauteur de 22 % de Capzanine, un gestionnaire de fonds d'investissement spécialiste de l'investissement mixte, « capital et dette privée ».

Ce fonds investit jusqu'à 150 millions d'euros par société sur des segments complémentaires à ceux d'Eurazeo PME : des entreprises plus petites, dans lesquelles il intervient en qualité d'actionnaire majoritaire, ou de taille équivalente mais de façon

minoritaire. Il est aussi l'un des principaux acteurs du marché de la dette privée en France.

Convaincue de la qualité de l'équipe et des besoins de financement non bancaire des PME, Eurazeo s'investit pour le développement de Capzanine, en faisant bénéficier son équipe de ses relations avec les grands investisseurs institutionnels et de son réseau international pour le développement des entreprises.

La croissance est au rendez-vous. Fin 2016, Capzanine disposait de 1,4 milliard d'euros d'actifs sous gestion, soit moitié plus qu'au moment de notre investissement. Eurazeo s'est engagée à hauteur de 100 millions d'euros dans les fonds Capzanine.

RAISE, POUR FAIRE GRANDIR LES ENTREPRISES EN FRANCE

Enfin, Eurazeo est partenaire de la société d'investissement Raise, née en 2014 d'une ambition généreuse : aider la France des entrepreneurs capables de créer des emplois et de nourrir la croissance. Disposant d'un fonds de près de 350 millions d'euros, Raise a pris des participations dans sept ETI prometteuses, tandis qu'une fondation était dotée de 20 millions d'euros.

Elle est aujourd'hui le premier accélérateur philanthropique dédié aux Jeunes Entreprises de Croissance françaises. Fidèle à sa volonté d'être utile, Eurazeo s'est engagée à investir 10 millions d'euros dans Raise Investissement et contribue à la Fondation.

FAIT EN 2016

Montée en puissance de l'action de notre équipe en Chine et au Brésil au service de l'internationalisation de nos sociétés, déménagement du siège parisien en complément de notre ouverture à New York, nouvelles évolutions de nos compétences corporate : en 2016, les choses continuent de bouger chez Eurazeo.



◀ ACCORHOTELS

PLUS D'INTERNATIONAL ET DE NOUVEAUX MÉTIERS

Offensif, AccorHotels a investi massivement cette année, donnant un coup d'accélérateur à la transformation de son *business model*. L'acquisition de Onefinestay, pionnier de l'hospitalité haut de gamme, en fait ainsi un leader mondial de la location de demeures d'exception incluant des services hôteliers, et renforce sa présence sur le marché du luxe. Le partenariat de long terme conclu avec le singapourien Banyan Tree Holdings pour développer les marques de ce partenaire à l'échelle mondiale étend, lui aussi, son offre de services : les clients d'AccorHotels bénéficieront de ses positions clés en Asie sur le segment des *resorts* de luxe. Autre initiative, l'entrée à hauteur de 30 % au capital de l'argentin Oasis Collections, qui offre en ligne une sélection d'appartements et de services en Amérique latine, aux États-Unis et en Europe. Enfin, AccorHotels a consolidé sa position de leader du marché australien par le rachat de 31 hôtels. •

ELIS ▶

ESPAGNE, BRÉSIL, COLOMBIE...

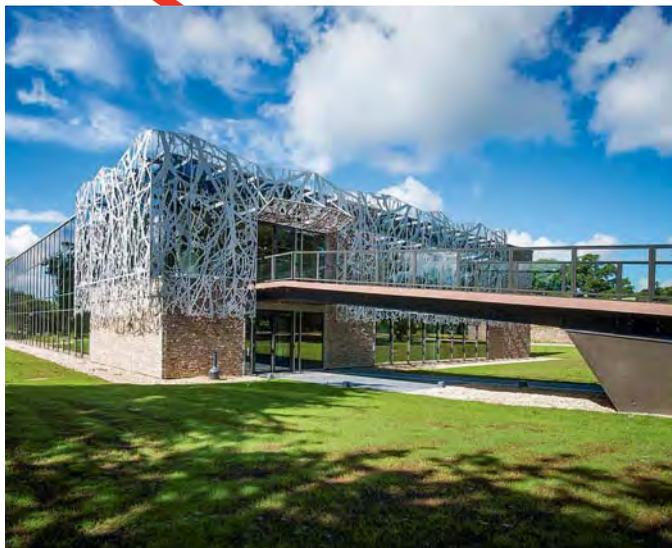
Fin d'année conquérante pour Elis ! Avec l'acquisition d'Indusal en Espagne et de Lavebras au Brésil, le leader multiservice de la location de linge plat, de vêtements de travail et d'équipements d'hygiène et de bien-être se renforce sur deux marchés clés. Il devient n° 1 du secteur en Espagne avec 25 % de part de marché et consolide son leadership au Brésil. Elis a aussi pris pied en Colombie, 4^e économie d'Amérique latine, avec l'acquisition de SIL. Plus de 40 % de l'activité est désormais réalisée à l'international. Outre son soutien sur le terrain, Eurazeo a participé début 2017 à l'augmentation de capital qui a rendu possibles ces opérations. •



NEOVIA ▶

L'ASIE, TOUJOURS L'ASIE

Neovia, l'un des leaders mondiaux de la nutrition et de la santé animales, poursuit sa stratégie à l'international. Et cela notamment en Asie, où la société occupe des positions fortes dans plusieurs pays, en particulier au Vietnam, en Indonésie, en Inde et en Chine. Continuant d'y accroître sa présence industrielle et commerciale, Neovia a acquis en 2016 un acteur clé de la fabrication d'aliments pour animaux aux Philippines, Popular Feedmill Corporation. Avec le support d'Eurazeo China, Neovia a également approché Sanpo, le 5^e acteur du marché chinois du *petfood*, en vue d'une prise de participation majoritaire. Ils sont entrés en négociations exclusives début 2017. •



◀ EURAZEO

EURAZEO, NOUVELLES ADRESSES ET PLUS !

Eurazeo grandit et déménage. Quelques mois avant l'ouverture de son bureau new-yorkais, Eurazeo a installé, début 2016, les équipes du siège dans un bâtiment situé au 1 rue Georges Berger (Paris 17^e), entièrement rénové et conforme aux meilleures normes environnementales¹. Le déménagement a d'ailleurs constitué une nouvelle occasion de renforcer nos actions RSE : don d'une partie de l'ancien mobilier à l'association Apprentis d'Auteuil, dématérialisation des documents RH, centralisation des imprimantes, élimination des bouteilles en plastique et installation de bornes pour véhicules électriques. •

1. Certifié HQE (Haute Qualité environnementale) au niveau « exceptionnel », BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) au niveau « excellent » et BBC (Bâtiment basse consommation).

EURAZEO ▶

CULTURE SÛRETÉ

Eurazeo enrichit la palette de ses expertises avec l'arrivée d'un spécialiste de la sûreté, Pierre-Marie Bourniquel, inspecteur général honoraire de la police nationale. Au service d'Eurazeo et de ses participations, sa mission est d'apporter aide et conseil en matière de protection des personnes et des biens matériels et immatériels. •



WE DELIVER

FORTS DU CAPITAL PERMANENT CONFIE PAR NOS ACTIONNAIRES, NOUS AVONS TOUTE LIBERTÉ EN TERMES D'HORIZON DE CESSIION DES ENTREPRISES. CETTE MATÉRIALISATION DE LA VALEUR CRÉÉE DOIT CONSACRER UN SUCCÈS POUR LES ÉQUIPES ET POUR NOS ACTIONNAIRES. NOUS SOMMES FIERS DE LEUR AVOIR OFFERT UN RETOUR ATTRACTIF DANS LA DURÉE. LORSQUE NOUS CÉDONNS NOS PARTS, C'EST AUSSI, POUR LES ENTREPRISES ET LEURS COLLABORATEURS, LE PREMIER CHAPITRE D'UNE NOUVELLE HISTOIRE QUE NOUS AVONS CONTRIBUÉ À ÉCRIRE.

WE DELIVER : Nous délivrons.

DES PERFORMANCES DANS LA DURÉE

Investisseur de long terme, Eurazeo vise une création de valeur durable, économique et plus encore. Ceci nous permet d'offrir dans la durée à nos actionnaires un retour total attractif et d'être un vecteur de progrès pour nos parties prenantes.

Actif Net Réévalué + 6,7 %

72,3 €

par action
au 31/12/2016
après ajustement du paiement
du dividende exceptionnel
et l'attribution gratuite d'actions

1,1 Md€

de cessions en 2016
(nets de frais)

Cession Foncia
469 M€
soit 2,4 x

Cessions partielles Elis
394 M€
soit 1,7 x

Cession partielle Moncler
195 M€
soit 4,1 x

WE

Résultat net part du Groupe 2016

520 M€



Nos décisions sont guidées par nos seuls critères de création de valeur pour toutes nos parties prenantes. Nous cédonos nos entreprises lorsque le projet imaginé ensemble a été réalisé, et que nous pouvons sereinement passer le relais à de nouvelles énergies.

#WEAREMAKERS

NOTRE STRATÉGIE IV/V

RESTITUER LA VALEUR CRÉÉE

Disposant de ressources financières permanentes et n'ayant pas de dette structurelle, Eurazeo peut accompagner ses entreprises dans la durée et contribuer ainsi à une création de valeur durable. Cristallisée lors des cessions, celle-ci permet d'offrir dans la durée à tous nos actionnaires un retour total attractif, renforcé par une politique active de distribution et de rachat d'actions.

UNE VISION, DES ACTIONS

Pas de contrainte pour les cessions

Dans notre métier, la création de valeur se concrétise lors des cessions. Grâce à son actionnariat et à sa solidité financière, Eurazeo conserve l'entière maîtrise de leur *timing*, atout précieux sur des marchés volatils.

Transformation et valorisation

Deux facteurs président à nos décisions de cession : d'abord, que la transformation définie en amont soit suffisamment avancée ; ensuite, que la sortie puisse se concrétiser dans de bonnes conditions, valorisant le travail réalisé par Eurazeo pour renforcer les perspectives long terme de l'entreprise. Le choix du moment relève donc avant tout d'un arbitrage entre l'appréciation du potentiel restant de création de valeur et la performance réalisable à date, évaluée en termes de multiple *cash on cash*¹ ou de Taux de Rentabilité Interne (TRI)². En 2016, les équipes ont fait le choix de cristalliser la valeur créée chez Foncia grâce à l'exceptionnel travail réalisé pendant cinq ans. Cette cession fait ressortir un multiple de 2,4 fois l'investissement initial. Des cessions partielles de titres Moncler (5 % du capital, 4,1 fois) et Elis (25 % du capital, 1,7 fois) ont aussi été réalisées.

D'ambitieux objectifs de création de valeur

Les objectifs de rentabilité des capitaux investis diffèrent selon les pôles et la nature du risque associé. Ainsi les

TRI attendus pour Eurazeo Croissance sont-ils supérieurs à 25 % par an, quand ils s'inscrivent entre 15 et 20 % pour Eurazeo Capital et Eurazeo PME, et au-dessus de 10 % pour Eurazeo Patrimoine.

ANR, la performance du non-coté

Le travail de transformation s'apprécie notamment à travers l'évolution de l'Actif Net Réévalué (ANR). Fin 2016, l'ANR d'Eurazeo s'établissait à 72,3 euros par action après distribution de dividendes et annulation d'actions, en progression de 6,7 % par rapport à 2015. Ce pourcentage recouvre en fait des évolutions différentes :

- les cinq pôles métiers ont généré 426 millions d'euros de création de valeur brute en 2016, soit 11 % en moyenne ;
- sur le non-coté, cette performance atteint 28 %, malgré notre prudence en matière de réévaluation, alors que les titres cotés, impactés notamment par les marchés, connaissent une évolution négative (-4 %) ;
- les taux d'intérêt faibles contraignent la rentabilité de la trésorerie.

Une solide maîtrise du risque

Pour apprécier la rentabilité d'un investissement, il convient de la rapprocher du risque associé. Eurazeo s'attache à offrir à ses actionnaires un couple rendement-risque attractif. Pour ce faire, elle s'attache à préserver dans la durée trois caractéristiques fortes de son identité :

- l'absence de dette structurelle à son bilan ;
- des investissements réalisés majoritairement sur fonds propres ;
- une démarche continue pour réduire les risques de son portefeuille en particulier par une diversification sectorielle et géographique.

Ces choix stratégiques fondamentaux font sans doute d'Eurazeo l'un des acteurs les plus solides du marché et de l'action Eurazeo une proposition unique en termes de valeur et risques maîtrisés ; ceci devrait conduire nos actionnaires à nous appliquer un coût moyen pondéré du capital plus faible.

L'arme de la trésorerie

Autre élément différenciant, Eurazeo conserve une trésorerie importante. Ceci permet de saisir les opportunités d'investissement et également de soutenir tous les projets pertinents des participations. De plus, Eurazeo n'est jamais contrainte de procéder à une cession pour rembourser une dette. Fin 2016, notre trésorerie s'élevait à 1 083,6 millions d'euros³, placés avec une grande rigueur sur des supports diversifiés et sans risque. Eurazeo dispose en outre d'une ligne de crédit syndiqué non tirée d'un milliard d'euros. Ces disponibilités sont également utilisées pour renforcer la création de valeur au travers de rachats d'actions quand le cours présente une décote attractive. En 2016, 3 934 484 actions ont été rachetées pour 213 millions d'euros, soit 5,6 % du capital au 31 décembre 2015 et 5,7 % du capital annulé, créant ainsi mécaniquement de la valeur pour nos actionnaires.

Priorité au retour aux actionnaires

Cette politique relative⁴ nous permet de donner à nos actionnaires un retour total (TSR⁵) attractif à moyen terme.

Depuis mi-2002, Eurazeo a su offrir un TSR trois fois supérieur à celui du CAC 40, alors même que notre risque, mesuré par la volatilité de l'action, se réduisait. Ce retour se matérialise aussi par des attributions régulières d'actions gratuites et, ponctuellement, par le versement de dividendes exceptionnels en complément de la distribution ordinaire. Sur une longue période, Eurazeo a également augmenté sa distribution de façon importante, avec une croissance des dividendes distribués de + 6,4 % en moyenne annuelle entre 2004 et 2016. En 2016, 159 millions d'euros de dividendes ont ainsi été servis aux actionnaires au titre de 2015, dont la moitié de dividendes exceptionnels.

1. Le multiple *cash on cash* est le rapport entre le montant encaissé à l'occasion d'une cession et le montant initial investi par Eurazeo.
2. Le calcul du Taux de Rentabilité Interne (TRI) d'un investissement est une méthode d'évaluation économique de la rentabilité projet, qui doit être *a minima* supérieure au coût du capital majoré d'une prime de risque propre au projet. Il est calculé à partir des *cash flows* actualisés.
3. Avant remboursement de la dette AccorHotels dans LH 19, réalisé le 9 janvier 2017.
4. Relative, qui augmente le résultat et l'ANR par action.
5. TSR = *Total Shareholder Return* = dividendes distribués + croissance de la capitalisation boursière.

6 ans

La durée moyenne
de détention des entreprises
pour Eurazeo.

1 058 M€

Le montant total des cessions
réalisées en 2016.

57

ET DEMAIN ?

Rotation d'actifs soutenue
du fait de l'augmentation du nombre de sociétés en portefeuille.

L'augmentation des revenus récurrents
grâce aux levées de fonds.

Continuer de renforcer la solidité de notre modèle.



NOUS SOMMES ENGAGÉS
POUR UNE CRÉATION
DE VALEUR DURABLE

RENCONTRE AVEC PHILIPPE AUDOUIN

Directeur Administratif et Financier,
Membre du Directoire d'Eurazeo

Dans le cadre de son profil équilibré entre rendement et risque, Eurazeo met en œuvre, au profit de ses actionnaires et de ses parties prenantes, un modèle créateur de valeur de long terme. Son enrichissement continu nourrit sa surperformance dans la durée. Comme en 2016, où Eurazeo a conjugué de multiples réalisations et des résultats de qualité.

L'ANNÉE A ÉTÉ TRÈS ACTIVE. LES PERFORMANCES SONT-ELLES AU RENDEZ-VOUS ?

Oui, les résultats de cette année sont solides. C'est même une année record en termes de nombre d'investissements. Nous avons réalisé 833 millions d'euros d'investissements directs, dans huit nouvelles sociétés et dans l'une de nos participations. Côté cessions, nous terminons l'année à 1 424 millions d'euros de produits, en particulier grâce à la vente de Foncia réalisée dans de très bonnes conditions – un multiple de 2,4 fois notre investissement en seulement cinq ans – et à nos sorties partielles d'Elis (1,7 x) et de Moncler (4,1 x) ; à cela s'ajoute l'effet d'opérations de syndication et de levée de fonds. Cette rotation d'actifs est essentielle ; elle permet de concrétiser la valeur créée, visible mais aussi cachée, et surtout, dans un environnement mouvant, d'actualiser notre portefeuille en y intégrant les secteurs les plus prometteurs de la période. Du point de vue de l'activité, la croissance du chiffre d'affaires économique d'Eurazeo (5,3 %) est une nouvelle fois largement supérieure à la croissance du PIB de la zone Euro (1,7 % en 2016). Elle atteint même près de 10 % en moyenne pour les sociétés où nous sommes majoritaires. Autre manifestation des transformations à l'œuvre, l'EBITDA de la quasi-totalité de nos sociétés est en hausse. Dans nos résultats, la contribution nette des sociétés consolidées, à 242 millions d'euros, progresse de + 24 %. Au total, le résultat net part du groupe s'établit au niveau élevé de 520 millions d'euros. Ceci nous permet de proposer aux actionnaires un dividende de 1,20 euro par action, assorti d'une action gratuite pour 20 détenues.

EURAZEO EST CONNUE POUR LA QUALITÉ DE SA STRUCTURE FINANCIÈRE. QU'EN EST-TIL CETTE ANNÉE ?

Nos bons résultats se conjuguent une nouvelle fois avec une situation financière solide : une trésorerie nette de

1 084 millions¹ d'euros, pas d'endettement structurel au bilan d'Eurazeo et un Actif Net Réévalué (ANR) de 5 026 millions d'euros, soit 72,30 euros par action, en progression de + 6,7 % par rapport à 2015.

LA MAÎTRISE DES RISQUES SERAIT-ELLE UN PILIER DU MODÈLE EURAZEO ?

Oui, c'est l'un de nos objectifs constants, avec la conquête de la croissance et la création de valeur. Aujourd'hui, Eurazeo présente un profil de risque modéré dans son secteur. C'est vrai de notre structure financière, qui nous donne une vraie liberté d'action sans exposer nos actionnaires aux risques de l'endettement. Nos sociétés peuvent bien sûr s'endetter de façon raisonnable pour investir, mais c'est sans recours sur le bilan d'Eurazeo.

C'est vrai aussi du point de vue de notre portefeuille de sociétés et de la façon dont nous le composons : nos audits d'acquisition vont bien au-delà des seuls critères financiers et intègrent toutes les dimensions de la Responsabilité Sociale et Environnementale ; les secteurs sur lesquels nous investissons sont diversifiés, la répartition entre actifs récents, actifs en transformation et actifs matures, quasiment idéale, et aucun de nos investissements ne pèse plus de 12 % de notre ANR. Nous nous attachons en effet à diversifier les sources de notre création de valeur, non seulement en augmentant le nombre de nos participations, mais aussi par notre mouvement stratégique vers d'autres continents et d'autres classes d'actifs. C'est aussi le sens de l'entrée à nos côtés de co-investisseurs, et cela dans des proportions respectueuses de notre action. Eurazeo s'est beaucoup renforcée ; notre performance future se construit désormais sur une multiplicité de réalisations.

PERFORMANCE ET SOLIDITÉ, ALORS ?

Exactement. Et c'est la conjugaison de cette solidité et de cette dynamique soutenue, tant chez Eurazeo que dans ses participations, qui fait la puissance de notre modèle. C'est ce qui nous permet de créer dans la durée de la valeur économique, mais aussi de contribuer plus largement, conformément à nos engagements RSE. Grâce à cela, nous offrons un retour attractif dans la durée à nos actionnaires, sans la confiance desquels rien ne serait possible. •

1. Au 31 décembre 2016, avant remboursement de la dette de AccorHotels réalisé le 9 janvier 2017.



De gauche à droite :
 François Davy,
*Directeur Général
 de Foncia*
 Wilfried Piskula,
*Managing Director,
 Eurazeo Capital*
 Marc Frappier,
*Managing Partner,
 Head of Eurazeo Capital*

FONCIA UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE

60

Cinq ans après leur entrée au capital de Foncia, Eurazeo et Bridgepoint ont cédé en septembre 2016 l'intégralité de leur participation à Partners Group. L'opération a été réalisée dans de très bonnes conditions, à un multiple de 2,4 fois l'investissement initial, soit un produit net de cession de 469 millions d'euros pour Eurazeo. Ces chiffres reflètent le travail accompli par le management avec le soutien d'Eurazeo durant la période. Un ambitieux programme de transformation a été mené à bien, donnant naissance à un nouveau Foncia : la référence des services à l'habitat sur la qualité de service, la satisfaction clients et l'innovation. Sur les cinq thématiques identifiées avant l'acquisition, les résultats ont été au rendez-vous. Ressources humaines ? Le turnover a été réduit de 15 %. Relation clients ? La mise en place d'outils de suivi de la satisfaction clients et d'importants investissements numériques ont soutenu la croissance organique. Efficacité opérationnelle ? La dématérialisation des

processus a permis de réduire les coûts opérationnels de 10 millions d'euros tout en améliorant le service clients et l'impact environnemental. Innovation ? Foncia a été le premier du secteur à proposer des offres groupées d'achat de gaz, conduisant à des réductions des prix de plus de 30 %, et d'importants efforts ont été réalisés en matière d'efficacité énergétique (678 000 tonnes équivalent CO₂ évitées représentant plus de 110 millions d'euros économisés). Croissance externe ? 74 opérations ont été réalisées sur la période, consolidant les positions

en France, en Suisse, en Allemagne et en Belgique et enrichissant l'offre de services, comme avec l'acquisition de Primliance, spécialiste du conseil en investissement SCPI. En dépit de l'impact négatif de la loi ALUR et d'un cycle immobilier peu favorable au cours de la période, le chiffre d'affaires a progressé de près de 5 % par an en

moyenne. L'EBITDA, en croissance de 11 % par an en moyenne, est passé de 86 millions d'euros *pro forma* en 2011 à 137 millions d'euros à fin juin 2016.

« La qualité de la collaboration entre les équipes de Foncia et celles d'Eurazeo Capital a été décisive dans cette réussite. »

Marc Frappier

FAIT EN 2016

Actionnaire actif, Eurazeo n'en est pas moins investisseur. Elle se doit de céder un jour tout ou partie des entreprises accompagnées, au moment opportun, tant du point de vue de la transformation de l'entreprise que de la création de valeur. En 2016, trois belles opérations de cession ont été réalisées, pour 1,1 milliard d'euros.

MONCLER ▶

UN MULTIPLE PREMIUM

En septembre, Eurazeo a réalisé avec succès une cession partielle de titres de la marque de luxe Moncler dans le cadre d'un placement accéléré auprès d'investisseurs institutionnels. Le produit net de la cession s'élève à environ 195 millions d'euros pour 5 % du capital. Sur cette opération, Eurazeo a réalisé un multiple d'environ 4,1 fois son investissement. Elle conserve avec ses partenaires près de 10 % du capital d'une société dont le potentiel est toujours attractif. •



61



◀ ELIS

CESSION DE 25 % DU CAPITAL

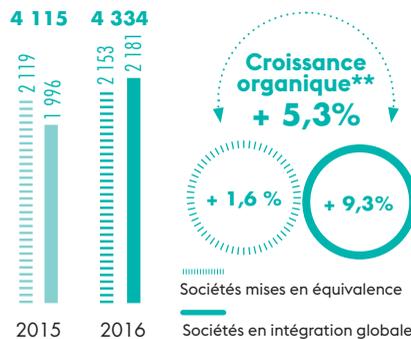
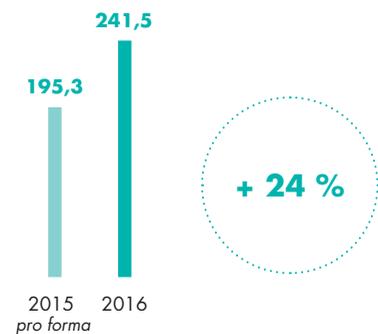
Eurazeo accompagne Elis depuis octobre 2007. Après l'introduction en bourse de février 2015, une première cession partielle a été réalisée en avril 2016. Fin mai, 10 % supplémentaires du capital d'Elis ont été cédés à Crédit Agricole Assurances. Au total, en 2016, le produit net de cession s'élève à 394 millions d'euros. Avec 14,2 % du capital, Eurazeo reste l'un des principaux actionnaires d'Elis et lui a renouvelé son soutien début 2017 en participant à son augmentation de capital. •

INDICATEURS FINANCIERS

DE SOLIDES RÉSULTATS

2016 est encore pour Eurazeo une année dynamique. La croissance du chiffre d'affaires économique est de plus de trois fois celle du PIB de la zone euro*. Reflet de la performance opérationnelle, la contribution nette des sociétés progresse pour la cinquième année consécutive. Enfin, le résultat net demeure élevé grâce aux plus-values de cession réalisées.

UNE DYNAMIQUE D'ACTIVITÉ SOUTENUE

5^E ANNÉE DE CROISSANCE DE LA CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉSChiffre d'affaires économique
(en millions d'euros)

Le chiffre d'affaires économique 2016 à périmètre Eurazeo constant s'établit à 4 334 M€, soit une progression soutenue de + 5,3 %. La croissance est tirée notamment par les bonnes performances d'Asmodee (+ 39,5 %), de Moncler (+ 13,9 %), des Petits Chaperons Rouges (+ 9,2 %), et de la moyenne des participations d'Eurazeo PME (+ 7,3 %), d'Elis (+ 6,9 %) et de Neovia (+ 5,9 %). Toutes les autres sociétés enregistrent également une hausse de l'activité, à l'exception de Desigual, Sommet Education et AccorHotels. Notons que la progression du chiffre d'affaires économique a atteint 6,7 % au quatrième trimestre. Autre motif de satisfaction, 62 % de l'activité a été réalisée cette année hors de France, contre 54 % l'an passé, ce qui traduit la diversification géographique du portefeuille.

LE PÉRIMÈTRE 2016

En 2016, le périmètre de consolidation d'Eurazeo a enregistré les évolutions suivantes :

Entrées dans le périmètre 2016 :

Fintrax (1^{er} janvier 2016), LPCR (1^{er} avril 2016), Sommet Education (1^{er} juillet 2016), Novacap (30 juin 2016), Grape Hospitality (30 juin 2016), Groupe Flash (1^{er} janvier 2016), Orolia (1^{er} juillet 2016), MK Direct (1^{er} juillet 2016)

Sortie de périmètre intervenue en 2016 : Foncia (1^{er} juillet 2016)

Autres évolutions : Elis (pourcentage d'intégration ramené à 17,1 %), AccorHotels (déconsolidation à partir du 15 novembre 2016), Moncler (déconsolidation à compter du 14 octobre 2016)

Contribution des sociétés nettes
du coût de l'endettement
(en millions d'euros)

La contribution des sociétés nettes du coût de financement progresse de + 24 % *pro forma*, à 241,5 M€, en 2016. Cette progression traduit une performance opérationnelle et financière solide sur l'ensemble des sociétés du portefeuille. L'EBIT ajusté des sociétés consolidées par intégration globale avant coût de financement ressort à 279,0 M€, en hausse de + 11,0 %, contre 251,3 M€ *pro forma* en 2015. Cette progression s'explique en grande partie par les performances d'Asmodee, Eurazeo PME et Eurazeo Patrimoine. Le coût de l'endettement financier net des sociétés consolidées par intégration globale s'établit à - 122,4 M€ en 2016 (contre - 113,1 M€ en 2015) sous l'effet du refinancement d'Asmodee et de Dessange et de *build-up* chez Eurazeo PME. Le résultat des sociétés mises en équivalence est en hausse de + 49,0 % à 84,8 M€, en grande partie grâce à Europcar.

* Estimation de la Commission européenne.
** À périmètre Eurazeo constant.

520 M€ DE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

Outre la bonne dynamique de la contribution nette des sociétés, Eurazeo enregistre un montant total de plus-values de cession avant impôts de 831,6 M€ en 2016. Ceci provient essentiellement des cessions partielles des titres Elis et Moncler et de la vente de Foncia, toutes réalisées dans de bonnes conditions.

Les éléments non récurrents atteignent - 336,0 M€ en 2016. Ils tiennent compte de 77 M€ de frais d'acquisition et d'un montant de dépréciations de 186,6 M€, lié pour l'essentiel à Europcar, dont l'action cotait à une valeur inférieure au prix de revient comptable d'Eurazeo depuis plus d'un an.

En application des règles comptables, Eurazeo a ajusté la valeur du titre Europcar dans ses comptes, sur la base d'une valorisation de 10€ par action.

Au total, le résultat net part du Groupe s'établit en 2016 à 519,7 M€, contre un résultat *pro forma* de 1 290,2 M€ en 2015, qui était un niveau historiquement élevé, compte tenu de plus-values de cession particulièrement significatives.

Compte de résultat consolidé

<i>En millions d'euros</i>	2015	2015 pro-forma	2016
Eurazeo Capital	138,7	107,1	122,3
Asmodee	38,1	40,5	60,6
Europcar	100,6	-	-
Fintrax	-	33,7	34,3
Novacap	-	28,4	28,2
Sommet Education	-	4,6	- 0,8
Eurazeo Patrimoine	42,3	58,8	62,8
Eurazeo PME	64,7	85,3	93,8
EBIT ajusté des sociétés consolidées par intégration globale	245,7	251,3	279,0
Coût de l'endettement financier net	- 196,0	- 113,1	- 122,4
EBIT ajusté net du coût de financement	49,7	138,2	156,6
Résultat des sociétés mises en équivalence*	130,2	71,8	94,9
Coût de l'endettement financier AccorHotels/Elis	- 14,7	- 14,7	- 10,1
Résultat des équivalences net du financement*	115,5	57,1	84,8
Contribution des sociétés nette du coût de financement	165,2	195,3	241,5
Variation de valeur des immeubles de placement	25,5	25,5	3,3
Plus ou moins-values nettes	1 741,4	1 741,4	831,6
Résultat du secteur holding	- 28,4	- 28,4	- 30,6
Amortissement des contrats et autres actifs liés à l'affectation des écarts d'acquisition	- 11,5	- 27,1	- 34,5
Charge d'impôt	- 32,4	- 32,1	- 32,2
Éléments non récurrents	- 315,5	- 313,9	- 336,0
Résultat consolidé	1 544,2	1 560,6	643,0
Résultat consolidé part du Groupe	1 276,0	1 290,2	519,7
Part des minoritaires	268,1	270,5	123,3

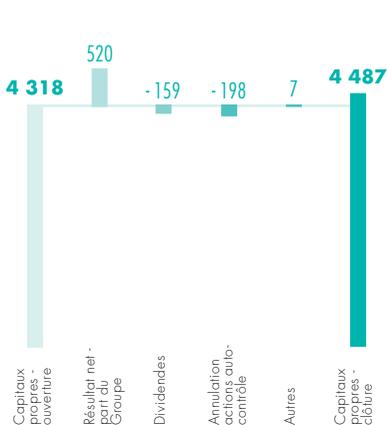
*Hors plus-value sur cession de titres et éléments non récurrents.

INDICATEURS FINANCIERS

UNE STRUCTURE FINANCIÈRE ENCORE RENFORCÉE

La solidité financière, atout majeur d'Eurazeo, s'est encore renforcée en 2016. Les capitaux propres du Groupe progressent, approchant en fin d'année les 4,5 milliards d'euros. Avec de nouvelles sociétés dans le périmètre, l'endettement consolidé s'affiche en progression. Cet endettement est sans recours au niveau d'Eurazeo SA, dont la trésorerie dépasse un milliard d'euros.

LA SOLIDITÉ DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS



Évolution des capitaux propres part du Groupe en 2016

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2016, les capitaux propres part du Groupe atteignent 4 487 M€, en progression de près de 170 M€ par rapport à l'année précédente. Grâce au niveau solide du résultat net part du Groupe, Eurazeo bénéficie ainsi d'un nouveau renforcement de son bilan, alors même que près de 160 M€ de dividendes ont été versés aux actionnaires, et des actions Eurazeo annulées pour près de 200 M€.

ENDETTEMENT GROUPE, L'EFFET DE LA ROTATION DU PORTEFEUILLE

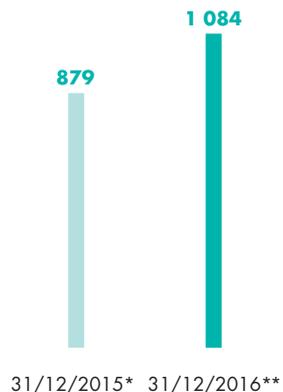


Évolution de la dette nette consolidée sur cinq ans

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2016, la dette nette consolidée par le Groupe atteint 1 501 M€ ; ceci prend en compte toutes les dettes de nos participations consolidées ainsi que la trésorerie d'Eurazeo SA. La forte progression constatée par rapport au 31 décembre 2015 (niveau historiquement bas, compte tenu des cessions et des changements de mode de consolidation de 2015) traduit l'activité d'acquisitions de l'année 2016 : les dettes nettes des sociétés consolidées à partir de 2016 représentent ainsi près de 1 Md€ supplémentaire par rapport à 2015. Les dettes des sociétés sont sans recours sur Eurazeo SA.

EURAZEO SA, UNE TRÉSORERIE ÉLEVÉE



Évolution de la situation de trésorerie nette

(en millions d'euros)

La trésorerie nette de la seule Eurazeo SA s'établit à 1 084 M€** au 31 décembre 2016. Ce niveau de trésorerie reflète les acquisitions réalisées en 2016 (LPCR, Novacap, Farfetch, Grape Hospitality, Sommet Education, MK Direct, Orolia et AssurCopro) et les cessions de l'année (Foncia et cessions partielles d'Elis et de Moncler), la syndication d'Eurazeo Capital II, les versements de dividendes et les frais de fonctionnement.

* Trésorerie au 31/12/2015 ajustée de la distribution du dividende exceptionnel versé en 2016.

** Avant remboursement de la dette de AccorHotels dans LH 19, réalisé le 9 janvier 2017.

Bilan consolidé

(au 31 décembre 2016)

ACTIF	2015	2016	PASSIF	2015	2016
<i>En millions d'euros</i>	NET	NET	<i>En millions d'euros</i>		
Écarts d'acquisition	431,0	1 461,7	Capitaux propres - part du Groupe	4 317,7	4 487,0
Immobilisations incorporelles	555,1	1 232,5	Participation ne donnant pas le contrôle	429,7	748,7
Immobilisations corporelles	136,0	1 090,3	Total capitaux propres	4 747,4	5 235,7
Immeubles de placement	1 291,2	1 286,0	Intérêts relatifs aux participations dans les fonds d'investissement	320,3	344,5
Participations dans les entreprises associées	2 425,0	1 352,7	Provisions	6,1	19,1
Actifs financiers non courants	726,6	1 392,4	Passifs liés aux avantages au personnel	31,3	56,2
Autres actifs non courants	10,9	13,7	Emprunts et dettes financières	1 527,0	2 800,4
Actifs d'impôt différé	16,2	33,0	Passifs d'impôt différé	213,2	418,2
Total des actifs non courants	5 592,1	7 862,3	Autres passifs non courants	46,1	62,5
Stocks	81,3	223,2	Total des passifs non courants	1 823,6	3 356,4
Clients et autres débiteurs	218,5	602,5	Provision - part à moins d'un an	21,4	16,0
Actifs d'impôt exigible	134,9	15,6	Passifs liés aux avantages au personnel (< 1 an)	-	1,3
Actifs financiers courants	89,3	45,4	Dettes d'impôt exigible	19,5	20,0
Autres actifs financiers	18,7	5,6	Fournisseurs et autres créditeurs	173,5	613,0
Autres actifs courants	11,2	43,6	Autres passifs	213,3	488,9
Actifs financiers de gestion de trésorerie	14,9	64,9	Autres passifs financiers	18,6	23,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 194,4	1 515,4	Concours bancaires et emprunts (< 1 an)	37,5	280,7
Total des actifs courants	1 763,2	2 516,1	Total des passifs courants	483,7	1 443,1
Actifs destinés à être cédés	19,8	1,8	Passifs liés aux actifs destinés à être cédés	-	0,6
TOTAL ACTIF	7 375,1	10 380,3	TOTAL PASSIF	7 375,1	10 380,3

INDICATEURS FINANCIERS

CRÉER DE LA VALEUR
DANS LA DURÉE

Indicateur phare d'Eurazeo, l'Actif Net Réévalué (ANR) par action progresse une nouvelle fois cette année. Ceci témoigne notamment de la création de valeur en cours dans nos participations, ainsi que de celle matérialisée dans notre trésorerie grâce aux cessions, totales ou partielles, intervenues en 2016.

TOUS LES PÔLES CRÉATEURS DE VALEUR

Provenance de la création de valeur par pôle

(au 31 décembre 2016)

	ANR 2015*	ACQ./ CESSIONS	CRÉATION VALEUR	RACHAT D' ACTIONS	ANR 2016
<i>En millions d'euros</i>					
Eurazeo Capital non coté	1 189	- 288	325		1 225
Eurazeo Capital coté	1 938	- 479	- 69		1 391
Eurazeo PME	283	71	50		405
Eurazeo Croissance	186	41	18		244
Eurazeo Patrimoine (y compris ANF)	319	111	10		440
Eurazeo Development	22	28	93		142
Trésorerie	879				1 084**
Autres éléments	179	516	- 183	- 212	95
ANR total après IS	4 994	0	243	- 212	5 026

Au 31 décembre 2016, l'Actif Net Réévalué d'Eurazeo atteint 5 026 M€. Après retraitement du dividende exceptionnel versé en juin 2016 (80 M€), il progresse de + 32 M€. Toutefois, la création de valeur (après retraitement des rachats d'actions) a atteint 243 M€ pendant l'année 2016. Elle provient pour l'essentiel des investissements non cotés (+ 494 M€).

L'évolution des actifs cotés a été plus contrastée (- 69 M€ pour Eurazeo Capital coté), les baisses d'Europcar et de AccorHotels du fait de la conjoncture touristique marquée par les attentats ayant été partiellement compensées par la hausse du cours d'Elis et de Moncler. Notons qu'en 2016, des rachats d'actions (- 212 M€), qui ont un effet relatif sur l'ANR par action, se sont ajoutés aux dividendes versés.

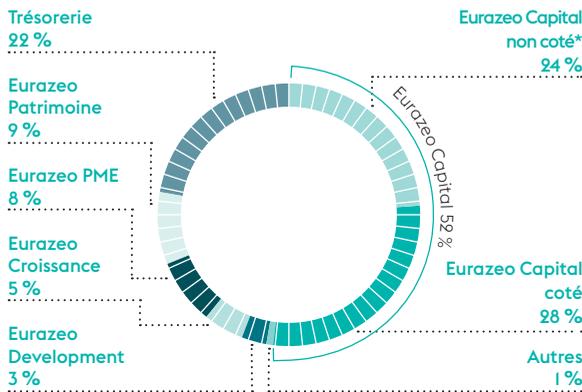
* Retraité du dividende exceptionnel versé en 2016 (80 M€).

** Avant remboursement de la dette de AccorHotels dans LH I9 réalisé le 9 janvier 2017.

TOTAL
494 M€
de valeur créée en 2016
avec les participations
non cotées

2,5
multiple moyen obtenu
lors des cessions
entre 2011 et 2016

UN ACTIF NET DIVERSIFIÉ



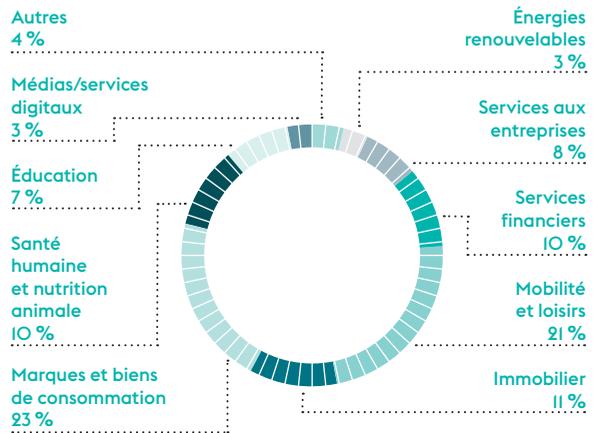
Répartition des actifs par pôle

(au 31 décembre 2016)

Si Eurazeo Capital reste le premier pôle en termes de poids dans l'ANR (52 % du total), Eurazeo PME, Eurazeo Croissance et Eurazeo Patrimoine connaissent en 2016 une certaine montée en puissance. Le pôle Eurazeo Development, qui regroupe les activités de gestion pour compte de tiers et les investissements d'Eurazeo dans des métiers complémentaires, Capzanine, iM Square et Raise, est valorisé pour la première fois. Notons qu'au 31 décembre 2016, les actifs cotés d'Eurazeo Capital dans l'ANR représentaient 28 % du total, soit 10 points de moins que fin 2015.

* Les participations d'Eurazeo Capital non coté sont présentées nettes de la syndication.

UNE DIVERSITÉ CROISSANTE DE SECTEURS



Répartition des actifs par secteur*

(au 31 décembre 2016)

Conformément à sa stratégie de réduction des risques, Eurazeo présente aujourd'hui dans son ANR une grande diversité de secteurs d'investissement. Les deux principaux secteurs demeurent les marques et les biens de consommation (23 %) ainsi que la mobilité et les loisirs (21 %), qui représentaient en 2008 plus des deux-tiers de notre ANR. Les autres secteurs pèsent pour 10 % maximum. Cette année, Eurazeo a notamment investi dans le secteur de l'éducation, avec l'entrée dans Les Petits Chaperons Rouges et Sommet Education.

* Hors auto-contrôle, trésorerie et taxe.

DE LA CRÉATION DE VALEUR PAR ACTION POUR L'ACTIONNAIRE



Croissance moyenne annuelle depuis 2011 +13 %

Évolution de l'Actif Net Réévalué

(en euros par action)

Baromètre de la création de valeur, l'Actif Net Réévalué par action d'Eurazeo a atteint 72,3 € par action au 31 décembre 2016, en hausse de + 6,7 % sur un an (ajusté du paiement du dividende exceptionnel et de l'attribution gratuite d'actions en 2016).

L'ANR D'EURAZEO : MÉTHODOLOGIE

L'Actif Net Réévalué (ANR) est élaboré à partir de la situation nette issue des comptes annuels d'Eurazeo, retraitée afin d'intégrer les investissements à leur juste valeur estimée, en conformité avec les recommandations de l'*International Private Equity Valuation Guidelines* (IPEV). La méthodologie retenue et l'attestation sur les informations financières relatives à l'ANR établie annuellement par les Commissaires aux Comptes sont présentées dans le Document de référence d'Eurazeo disponible en ligne.

INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

LA RSE, FACTEUR DE PERFORMANCE

Eurazéo s'est fixée des objectifs de progrès RSE ambitieux à l'horizon 2020 et s'est engagée à publier ses résultats annuels. En 2016, la majorité des résultats sont en progrès malgré une évolution importante du portefeuille avec trois sociétés sorties et quatre nouvellement intégrées.

AMBITIONS	OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2015	RÉSULTATS 2016
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⁾	53 %	70 %
	100 % des sociétés réalisent un reporting RSE	100 %	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⁾	13 %	6 %
	100 % des sociétés contrôlées ont au moins 30 % d'administrateurs indépendants ⁽²⁾	50 %	45 %
	100 % des sociétés ont un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations	63 %	69 %
3 CRÉER DE LA VALEUR DURABLE Toutes les sociétés ont un plan de progrès RSE	100 % des sociétés ont déployé les « incontournables RSE » d'Eurazéo ⁽³⁾	66 %	67 %
	Les 7 actions « incontournables RSE » ⁽⁴⁾ :		
	• Nommer un responsable RSE	13/16	13/16
	• Mettre en place le reporting RSE annuel	16/16	17/17
	• Créer un Comité RSE opérationnel	13/16	12/16
	• Inscrire le sujet de la RSE au minimum une fois par an à l'ordre du jour des réunions du Conseil	11/16	10/16
	• Effectuer un bilan environnemental et/ou de gaz à effet de serre tous les trois ans	7/16	9/17
• Effectuer un baromètre social tous les trois ans	9/16	10/16	
• Effectuer des audits RSE des fournisseurs prioritaires	5/16	6/17	
100 % des sociétés ont des objectifs de progrès RSE quantifiés	31 %	35 %	
100 % des sociétés participent à au moins un programme d'accélération RSE	75 %	82 %	
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	56 %	69 %
	100 % des sociétés associent leurs collaborateurs à la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise	56 %	63 %
	100 % des sociétés réduisent leurs impacts sur l'environnement	75 %	77 %

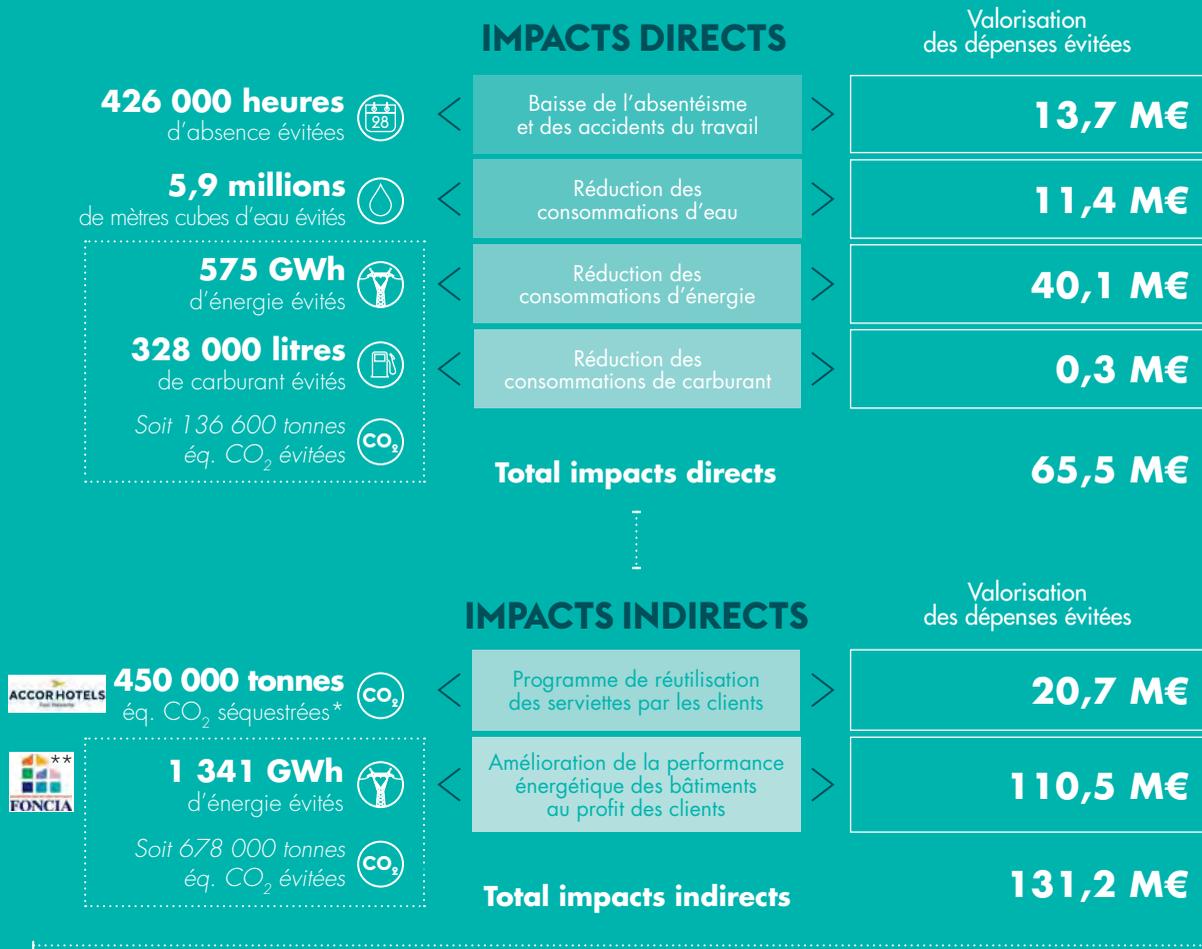
1. Les *due diligences* sont considérées en phase d'étude avancée lorsqu'une *due diligence* juridique a été effectuée. L'indicateur concerne l'ensemble des dossiers étudiés y compris ceux n'ayant pas fait l'objet d'une acquisition finale. 2. Au sein des Conseils de Surveillance (CS) ou d'Administration (CA). 3. Le résultat est exprimé en pourcentage moyen d'actions mises en place par les sociétés. 4. Les résultats sont exprimés en nombre de sociétés.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Le périmètre pris en compte pour la stratégie RSE inclut Eurazéo 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, à partir de laquelle les évolutions peuvent être mesurées. La liste des sociétés prises en compte pour l'exercice 2016 dans le cadre de la stratégie RSE d'Eurazéo est la suivante (les sociétés suivies du signe * sont intégrées au périmètre de reporting défini par la loi Grenelle II) : ANF Immobilier *, Asmodee *, CIFA, Groupe Colisée *, Desigual, Dessange International *, Elis, Eurazéo PME *, Eurazéo SA *, Europarc, Groupe Flash *, Fintirax *, Fonroche, Léon de Bruxelles *, Péters Surgical *, Vignal Lighting Group *.

MESURE DES IMPACTS ÉVITÉS

Depuis 2015, Eurazeo mesure les impacts des programmes RSE mis en place par les sociétés du portefeuille.
En 2016, la valeur générée cumulée est proche de 200 millions d'euros.



SOMME DES IMPACTS DIRECTS + INDIRECTS



* Mesuré en 2014, sur une période référence de 100 ans
** Société cédée en 2016

Périmètre : AccorHotels, Asmodee, Colisée, Dessange, Elis, Foncia, Léon de Bruxelles, Péters Surgical, Vignat Lighting Group. La méthodologie détaillée est disponible sur le site Internet d'Eurazeo, rubrique Responsabilité.

RELATIONS ACTIONNAIRES

ÊTRE ACTIONNAIRE
D'EURAZEO

Eurazeo est une entreprise tournée vers ses actionnaires, et leur confiance lui est précieuse. En parvenant à conjuguer création de valeur et risque maîtrisé, elle leur offre un taux de rendement global attractif sur le long terme, qui se manifeste notamment par une solide politique de distribution. Attentive au lien qui les unit, elle souhaite se donner les moyens de répondre à leurs attentes en matière d'information et de rencontres.



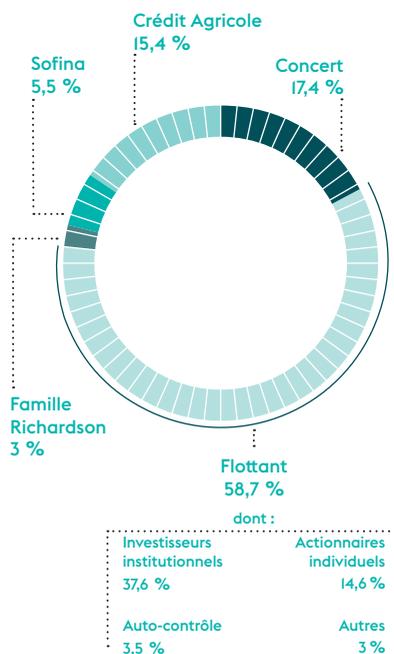
70

UN ACTIONNARIAT FIDÈLE

L'actionnariat d'Eurazeo est l'un de ses atouts. À un solide ancrage familial et institutionnel de long terme s'ajoute la visibilité que lui confère son statut d'entreprise cotée.

Eurazeo est en effet l'une des grandes sociétés d'investissement européennes présentes en bourse, permettant à toutes les catégories d'investisseurs d'accéder directement, pour le montant souhaité et avec la liquidité d'un titre coté, à la classe d'actifs du *private equity*.

Elle compte ainsi des investisseurs dans le monde entier et bénéficie d'une grande diversification géographique de son actionnariat institutionnel. Mais Eurazeo peut aussi compter sur un solide actionnariat individuel auquel elle est particulièrement attachée.

ACTIONNARIAT D'EURAZEO
AU 31/12/2016

UN RETOUR TOTAL ATTRACTIF

Conformément à sa vision de long terme, Eurazeo pilote son activité dans une perspective de création de valeur et de retour pour les actionnaires dans la durée. Plus que le cours de l'action, le juste indicateur de sa performance pour les actionnaires est le TSR, *Total Shareholder Return*.

Outre l'évolution de la valeur de l'entreprise en bourse, celui-ci prend également en compte les dividendes distribués. Au cours des cinq dernières années, le retour total aux actionnaires offert par l'action Eurazeo (207 %) a largement surperformé celui du CAC 40 (80 %) ou même de l'indice de *private equity* européen, le LPX Europe (151 %). La politique active de distribution et de rachat d'actions menée par Eurazeo au profit de ses actionnaires a contribué à cette surperformance.

L'ESSENTIEL SUR L'ACTION EURAZEO

- **Cotation** : cotée sur l'Eurolist d'Euronext Paris, dans le compartiment A (capitalisations boursières supérieures à 1 milliard d'euros), l'action d'Eurazeo est également éligible au SRD (Service de règlement différé).
- **Code ISIN** : FROO121121
- **Ticker Reuters** : Eura.pa
- **Ticker Bloomberg** : RF FP
- **Indices** : l'action Eurazeo fait partie des indices suivants : SBF 120, SBF 250 CAC All Shares, CAC Mid & Small 190, DJ Euro Stoxx, MSCI Europe, LPX Europe (indice du *private equity* européen)
- **Consultation** : le cours d'Eurazeo est consultable sur le site www.eurazeo.com, avec une mise à jour différée de 15 minutes.

ACTION EURAZEO VERSUS CAC 40 : L'ÉVOLUTION COMPARÉE DU RETOUR TOTAL AUX ACTIONNAIRES SUR CINQ ANS

(du 01/02/2012 au 28/02/2017)
Cours ajusté*

28/02/2017



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

71

LA CROISSANCE DES DIVIDENDES

En matière de distribution aux actionnaires, Eurazeo entend mener une politique attractive dans la durée. Sa distribution est régulière et en croissance soutenue de + 6,4 % en moyenne annuelle depuis 2004. À cela s'ajoute, à des moments particuliers de la vie de l'entreprise, le versement de dividendes exceptionnels comme encore en 2016 au titre de 2015.

Au titre de 2016, c'est un dividende de 1,20 euro par action en numéraire qui sera proposé à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017. Celui-ci sera assorti de l'attribution d'une action gratuite pour vingt détenues.

DES RACHATS ET ANNULATIONS D' ACTIONS

Eurazeo pratique également une politique active de rachat d'actions, quand la décote, c'est-à-dire l'écart entre l'ANR par

8 892
actionnaires individuels
détenant plus
de 100 actions recensés
au 31/12/2016

83,2%
pourcentage
des actionnaires
institutionnels d'Eurazeo
situés hors de France

action et le cours de bourse, le justifie, et cela dans la limite des autorisations dont elle dispose. Les actions ainsi achetées sont pour leur plus grande partie annulées en cours d'année ; ceci permet d'augmenter l'ANR par action et crée mécaniquement de la valeur pour ses actionnaires.

En 2016, elle a ainsi procédé au rachat en bourse de 3 934 484 actions ; elle a annulé 3 969 449 actions, soit 5,7 % du capital au 31 décembre 2016. Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions en circulation s'établissait à 69 704 094.

DE L'INFORMATION RECONNUE POUR SA QUALITÉ

Eurazeo construit des relations durables avec ses actionnaires et l'ensemble de la communauté financière. Pour cela, elle met à la disposition de chacun une information régulière, nourrie, transparente et se rend disponible à l'échange. En 2016, son dispositif s'est encore renforcé.

Eurazeo propose ainsi à ses actionnaires individuels et institutionnels différents supports d'information et de communication – site Internet, communiqués, lettre aux actionnaires, rapport d'activité, document de référence, information quotidienne sur les réseaux sociaux... Son dispositif d'information a été régulièrement distingué : Top/Com d'argent et Prix spécial du jury de la catégorie rapport annuel entreprise cotée pour la dernière édition de son rapport d'activité et au 2^e rang du secteur service financier dans le cadre des Grands Prix de la transparence du SBF 120, en concurrence avec les plus grands établissements de la place.

À LA RENCONTRE DE NOS ACTIONNAIRES

Eurazeo a mis en place une politique de rencontres régulières avec les différentes catégories d'actionnaires. L'Assemblée Générale des actionnaires est naturellement la première de ces occasions d'échanges sur les réalisations et les projets de la société ; elle a réuni le 12 mai 2016 plus de 400 actionnaires présents physiquement.

Eurazeo a tout d'abord mis en œuvre un programme soutenu de *roadshows* internationaux qui a permis au management d'Eurazeo de rencontrer au total 357 investisseurs institutionnels. Les principales destinations visitées sont la Grande-Bretagne, l'Amérique du Nord, la Scandinavie sans oublier la France, où Eurazeo compte de nombreuses institutions actionnaires.

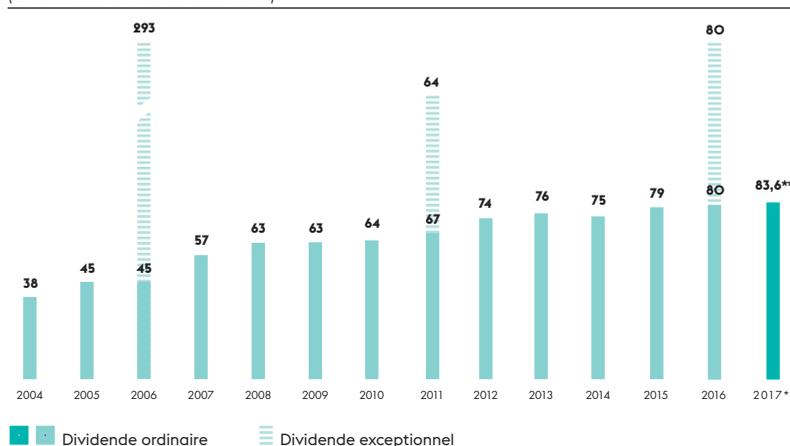
L'élargissement progressif de ces programmes s'est traduit cette année par une internationalisation plus forte des actionnaires d'Eurazeo.

UNE JOURNÉE INVESTISSEURS DÉDIÉE À LA CROISSANCE

Comme chaque année, Eurazeo a organisé le 18 novembre 2016 sa Journée Investisseurs annuelle, à destination des investisseurs institutionnels. Cette édition a été consacrée aux différents leviers

DISTRIBUTION DE DIVIDENDES DE 2004 À 2017*

(EN MILLIONS D'EUROS)



* Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires

** Montant estimé sur la base du nombre d'actions en circulation au 31/12/2016

TROPHÉE DE BRONZE 2016 DE LA MEILLEURE COMMUNICATION DIGITALE

Chaque année, *Le Revenu* décerne les Trophées des meilleures relations actionnaires du CAC 40 et du SBF 120 pour inciter les entreprises à renforcer la qualité de leur communication financière auprès du grand public. En 2016, Eurazeo a remporté le Trophée de bronze de la meilleure communication digitale du SBF 120. Cette récompense distingue son site pour la richesse de ses contenus, son ergonomie et sa simplicité d'utilisation.

mobilisés pour assurer la croissance future d'Eurazeo et celle de ses participations. Trois grands thèmes ont été développés : l'internationalisation, le potentiel de transformation et de croissance des sociétés de portefeuille et la construction de nouveaux groupes de dimension internationale à partir de carvi. La journée a été l'occasion d'illustrer le fait qu'Eurazeo était bien plus qu'un portefeuille de participations. Pour permettre à tous nos actionnaires de bénéficier de ces échanges, cette journée a été retransmise en direct via le site Internet, comme tous les rendez-vous de l'information financière d'Eurazeo.

DES OCCASIONS D'ÉCHANGE AVEC LES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Eurazeo est convaincue que les actionnaires individuels constituent un véritable atout pour une société cotée. Dans ce cadre, elle participe tous les ans à des réunions d'information qui leur sont réservées, comme cette année à Toulouse et à Montpellier. 450 personnes y ont participé, auxquelles s'ajoutent plus de 100 personnes ayant assisté à une présentation d'Eurazeo lors du salon Actionaria à Paris.

Par ailleurs, Eurazeo a conduit en octobre 2016, par voie électronique, une étude sur la perception et les attentes de ses actionnaires individuels. Le taux élevé de participation et la richesse des contributions ont été un premier indicateur d'engagement et d'attachement à la société. Les résultats confirment une perception positive d'Eurazeo et la confiance qu'inspire son management. Plusieurs pistes d'amélioration ont été esquissées, comme une communication plus fréquente et accessible, avec plus de pédagogie, d'ores et déjà prises en compte.

WE DRIVE

DEPUIS DIX ANS, NOUS AVONS RENFORCÉ NOS ENGAGEMENTS POUR UNE ACTIVITÉ RESPONSABLE ET DURABLE. INVESTISSEUR DANS L'ÉCONOMIE RÉELLE, NOUS CONTRIBUONS À UNE CROISSANCE DYNAMIQUE ET POSITIVE POUR TOUTES NOS PARTIES PRENANTES. NOUS SOMMES EN PREMIÈRE LIGNE POUR IDENTIFIER ET RÉDUIRE LES RISQUES LIÉS À NOS ACTIVITÉS. NOTRE GOUVERNANCE EST LA MEILLEURE GARANTE DE NOS ENGAGEMENTS.

WE DRIVE : Nous dirigeons.

DES VALEURS DISTINCTIVES

Au-delà des mots, les valeurs d'Eurazeo conduisent notre action et celles de chacun de nos collaborateurs. Elles traduisent pleinement les spécificités de notre identité.

AUDACE
LONG TERME
INDÉPENDANCE
RESPONSABILITÉ
EXPERTISE

74

Audace

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

Long terme

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

Indépendance

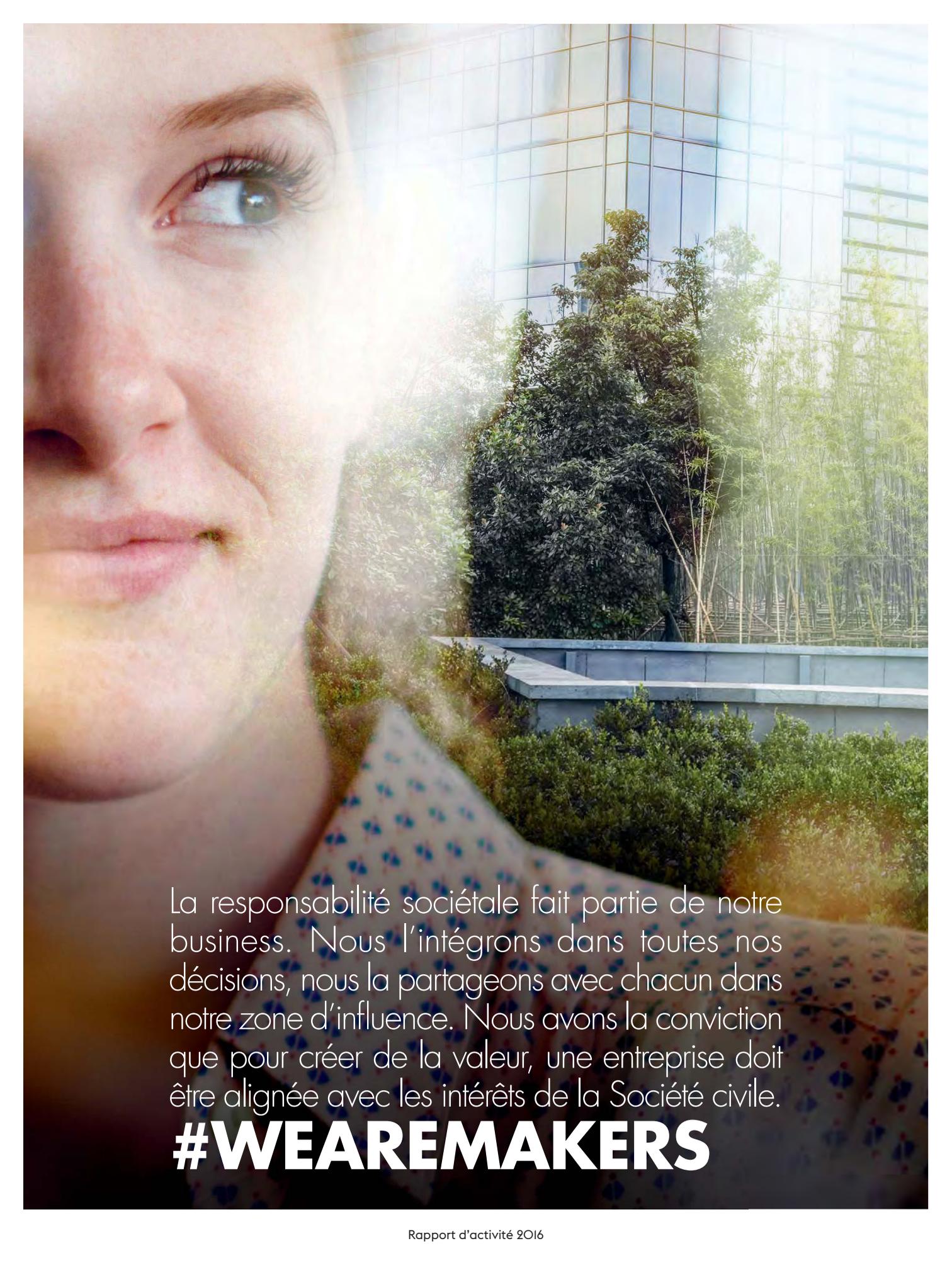
C'est à la fois une indépendance d'esprit, une indépendance financière et une indépendance vis-à-vis des pressions extérieures.

Responsabilité

Notre rôle d'actionnaire professionnel actif et 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.



La responsabilité sociétale fait partie de notre business. Nous l'intégrons dans toutes nos décisions, nous la partageons avec chacun dans notre zone d'influence. Nous avons la conviction que pour créer de la valeur, une entreprise doit être alignée avec les intérêts de la Société civile.

#WEAREMAKERS

DES ENGAGEMENTS RESPONSABLES

Eurazeo sait que la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) est créatrice de valeur. Les quatre piliers de notre stratégie RSE 2020 reflètent notre ambition : placer notre activité et de celle de nos participations sous le signe de la responsabilité.

Investir de manière responsable

Ambition :
La RSE est intégrée à toutes les étapes du cycle d'investissement.

Instaurer une gouvernance exemplaire

Ambition :
Toutes les sociétés d'Eurazeo ont des organes de gouvernance exemplaires.

Créer de la valeur durable

Ambition :
Toutes les sociétés d'Eurazeo ont un plan de progrès RSE.

Être vecteur de progrès social

Ambition :
Toutes les sociétés améliorent leur empreinte sociale.



NOTRE STRATÉGIE V/V

LE CHOIX DE LA RESPONSABILITÉ

La responsabilité est une valeur constitutive d'Eurazeo, qui irrigue toute son action. Cette ambition, qui se traduit dans chaque dimension de l'activité et vis-à-vis de toutes ses parties prenantes, est devenue un atout différenciant. Elle accroît l'attractivité et la performance du modèle, à l'heure où la question de la Responsabilité Sociale d'Entreprise revêt une importance croissante.

UNE VISION, DES ACTIONS

Responsable par expérience

Eurazeo n'est pas une société de capital-investissement comme les autres. Son sens de la responsabilité est un pilier de son identité, forgée par plus de 130 ans d'histoire. Cet héritage se traduit en particulier au travers d'une vision long terme de la dynamique des entreprises, d'une attention constante à la solidité de son modèle et d'une volonté d'utilité sociétale.

Au quotidien, la responsabilité d'Eurazeo s'incarne au travers d'actions concrètes et de la culture qu'elle diffuse dans sa zone d'influence : une pratique mature de la gouvernance, faite de clarté des responsabilités, de formalisation et de transparence ; une stricte éthique des affaires et un solide contrôle des risques, au-delà des risques financiers. Eurazeo s'efforce de respecter un certain équilibre dans la prise en compte des intérêts de ses différentes parties prenantes, au premier rang desquelles ses actionnaires, ses équipes et les entreprises qu'elle accompagne. Ce sens des responsabilités s'exprime aussi dans ses engagements : mixité, éducation ou encore lutte contre le réchauffement climatique.

Un pionnier de la Responsabilité Sociale d'Entreprise

Eurazeo est ainsi la première société de capital-investissement à avoir investi le champ de la RSE

en formalisant une stratégie adaptée aux enjeux de son métier d'actionnaire ; une démarche volontariste pour mieux relever les nouveaux défis de la société. Depuis près de dix ans, Eurazeo a ainsi fait le choix de poser des ambitions fortes pour elle-même comme pour ses participations, mobilisant des moyens importants et les aidant à structurer une démarche englobant tous les pans de la RSE. Une équipe dédiée a été constituée, chargée de déployer une feuille de route fixant priorités et objectifs chiffrés à horizon 2020.

Grâce à ce plan d'action, une dynamique de progrès continu s'est engagée, permettant aux pratiques RSE des sociétés dont Eurazeo est actionnaire de gagner en maturité : toutes ont avancé sur l'adoption des « 7 incontournables RSE » et lancé au moins un programme d'accélération. Au fil du temps, la démarche s'amplifie. Parmi les zones de progrès de 2016 figurent ainsi les sujets de lutte contre le réchauffement climatique et de transition vers une économie bas carbone.

Une approche intégrée

Dans un environnement qui se complexifie, la RSE apparaît comme un levier de performance et de création de valeur durable. Elle est intégrée par Eurazeo au cœur même du métier, les équipes prennent en compte systématiquement les enjeux RSE (environnementaux, sociaux,

sociétaux et de gouvernance) à chaque étape du cycle d'investissement. Elles s'appuient sur des méthodologies propriétaires : analyse de matérialité, études de résilience économique et industrielle ; feuille de route et « boîte à outils » élaborées pour chaque participation intégrant ses enjeux RSE spécifiques ; process de réalisation des *vendor due diligences* pour valoriser les progrès accomplis pendant la période de détention par Eurazeo. Enfin, parce que le meilleur levier pour amplifier une démarche RSE est d'en démontrer la pertinence économique, Eurazeo est l'une des premières sociétés d'investissement à avoir mis au point une méthodologie innovante de mesure des gains économiques générés grâce aux actions conduites par ses participations au plan social et environnemental.

Ensemble pour un progrès continu

Pour faire bouger les lignes, Eurazeo initie et incite ses participations à s'impliquer dans des programmes d'accélération comme Eurazeo Pluriels, consacré à la mise en place d'actions favorisant la mixité.

Les achats responsables sont un autre thème sur lequel Eurazeo et ses participations avancent de

concert avec, parmi les outils élaborés, une charte achats responsables ou encore une analyse de matérialité des risques RSE associés à la chaîne d'approvisionnement.

Ces échanges réguliers sont l'une des forces du modèle RSE d'Eurazeo, cette démarche partagée permettant d'atteindre les meilleurs niveaux de pratique dans un délai court.

Près de
200 M€

de dépenses évitées
au 31/12/2016 grâce
aux programmes RSE.

82 %

de nos sociétés
participent au moins
à un programme
d'accélération RSE.

ET DEMAIN ?

Trois axes majeurs de travail prioritaires promus par Eurazeo auprès des entreprises dont elle est actionnaire :

la « décarbonation » des activités et plus globalement la transition
vers une économie bas carbone ;

le renforcement des pratiques responsables en matière d'achats ;

et toujours l'ambition de rester au meilleur niveau
en matière d'éthique des affaires.

EURAZEO

relève le défi du carbone



L'impact carbone des activités humaines sur le climat a enfin acquis en 2015 le statut d'enjeu partagé à l'échelle mondiale. L'accord issu de la Conférence Paris Climat 2015 (COP21), adopté par 195 pays, fixe désormais le cap : limiter le réchauffement à 2 °C d'ici à 2100. L'ambition est traduite en « budget » carbone, qui définit la consommation de ressources fossiles à ne pas dépasser, avec un seuil désormais estimé à environ 20 % des réserves mondiales actuelles (source : carbontracker.org).

UN NOUVEAU RISQUE CARBONE

Au sein de l'Union Européenne, engagée dans la lutte contre le changement climatique, la transition vers une économie bas carbone est en cours de déploiement. Elle s'est traduite en France par une évolution de la législation, qui demande à un nombre toujours croissant d'entreprises, y compris les sociétés d'investissement, d'effectuer un bilan de leurs émissions carbone et de proposer des plans d'adaptation au changement climatique. Cette prise en compte croissante des enjeux carbone – au point que l'on parle de « bulle carbone » – a un impact économique direct sur certains secteurs. Ainsi des sociétés du secteur des énergies fossiles ont-elles vu leurs actifs dévalués.

EURAZEO, ENGAGÉE VOLONTAIRE

Mobilisée par les enjeux sur le climat, Eurazeo déploie des modélisations scénarisées afin de mesurer et de réduire

l'impact carbone des sociétés dont elle est actionnaire et donc leur exposition à ce risque. La dynamique s'est accélérée en 2015 avec le lancement de l'Initiative Carbone 2020, aux côtés de quatre autres acteurs du capital-investissement. Cette démarche, la première du secteur, vise à mesurer et à réduire les gaz à effet de serre (GES) des sociétés de portefeuille à partir d'une méthodologie commune, applicable sur le long terme, et qui a vocation à être largement partagée. Parmi les engagements pris figure la publication de l'empreinte carbone des participations, à l'horizon 2020. Fin 2016, l'ensemble des participations¹ d'Eurazeo avaient déjà mené à bien ou engagé ce chantier.

FAIRE ENCORE BOUGER LES LIGNES

2016 marque encore une nouvelle étape. Dans la lignée de la COP21, Eurazeo a intensifié ses travaux et innové, au-delà du cadre réglementaire. Elle est ainsi la première société du secteur à avoir répondu au CDP. Elle est également en pointe dans l'accompagnement de ses participations. Ainsi, Eurazeo met actuellement en place avec une des sociétés industrielles de son portefeuille l'approche *Science Based Target (SBT)*, méthodologie novatrice de calcul du budget carbone disponible pour l'entreprise. L'ambition d'Eurazeo, à court terme, est d'appliquer cette méthodologie à l'ensemble des sociétés de son portefeuille pour lesquelles le carbone est un enjeu matériel.

1. En intégration globale ou mise en équivalence.

« LA PRISE EN COMPTE DU FACTEUR CLIMATIQUE DEVIENT UN ÉLÉMENT CLÉ DE LA PERFORMANCE ET SURTOUT DE LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES. »

Sophie Flak,
Directrice RSE et Digital d'Eurazeo

LA GOUVERNANCE

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au 31 décembre 2016, le Conseil de Surveillance d'Eurazeo se composait de treize 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),
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. HAROLD BOËL*

Chief Executive Officer de Sofina SA
Échéance du mandat : 2020

6. ROLAND DU LUART

Administrateur de sociétés
Échéance du mandat : 2020

7. ANNE LALOU*

Directeur Général de
La Web School Factory
Échéance du mandat : 2018

8. VICTOIRE DE MARGERIE*

Principal actionnaire et Président
de Rondol Industrie
Échéance du mandat : 2020

9. MICHEL MATHIEU

Directeur Général Adjoint de Crédit
Agricole SA, Directeur Général de LCL
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*

Associé Gérant de Almitage. Lda
Échéance du mandat : 2020

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. ANNE DIAS* **

Nouveau membre
Président-Fondateur d'Aragon
Global Holdings
Échéance du mandat : 2021

* Membre indépendant.

** Membre du Conseil de Surveillance dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

*** Membre dont le renouvellement du mandat n'est pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Quatre comités spécialisés et permanents assistent le Conseil de Surveillance
d'Eurazeo dans ses décisions (composition du 31/12/2016).

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DE SÉLECTION

4 membres (dont 2 indépendants)

PRÉSIDENT

Roland du Luart

MEMBRES

Françoise Mercadal-Delasalles
Olivier Merveilleux du Vignaux
Georges Pauget

INVITÉ PERMANENT

Christophe Aubut

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2016 : 4

COMITÉ D'AUDIT

4 membres (dont 3 indépendants)
et 1 censeur

PRÉSIDENT

Jean Laurent

MEMBRES

Harold Boël
Michel Mathieu
Stéphane Pallez

CENSEUR

Jean-Pierre Richardson

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2016 : 5

COMITÉ FINANCIER

6 membres (dont 3 indépendants)

PRÉSIDENT

Michel David-Weill

MEMBRES

Anne Lalou
Jean Laurent
Jacques Veyrat
Michel Mathieu
Victoire de Margerie

INVITÉ PERMANENT

Bruno Roger

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2016 : 1

COMITÉ RSE

4 membres (dont 2 indépendants)

PRÉSIDENT

Anne Lalou

MEMBRES

Roland du Luart
Stéphane Pallez
Georges Pauget

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2016 : 2

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.



VIRGINIE MORGON

Directeur Général, 47 ans

Virginie Morgon supervise les investissements d'Eurazeo. Elle est Présidente d'Eurazeo North America Inc. Elle préside également le Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME. Pour les participations, elle préside le Conseil de Surveillance d'Asmodee Holding, est Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Moncler, administrateur de Desigual et membre du Conseil de Surveillance de Les Petits Chaperons Rouges. Elle supervise le *deal flow*, la communication, l'ANR et la levée de fonds.

PATRICK SAYER

Président du Directoire, 59 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 de AccorHotels et membre du Conseil d'Administration de I-Pulse.

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, Elis, Eurazeo PME et Europcar Groupe.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

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



MARC FRAPPIER

Managing Partner - Head of Eurazeo Capital



RENAUD HABERKORN

Managing Partner - Chief Investment Officer of Eurazeo Patrimoine



NICOLAS HUET

*Secrétaire Général d'Eurazeo
Secrétaire du Directoire*



OLIVIER MILLET

Président du Directoire d'Eurazeo PME

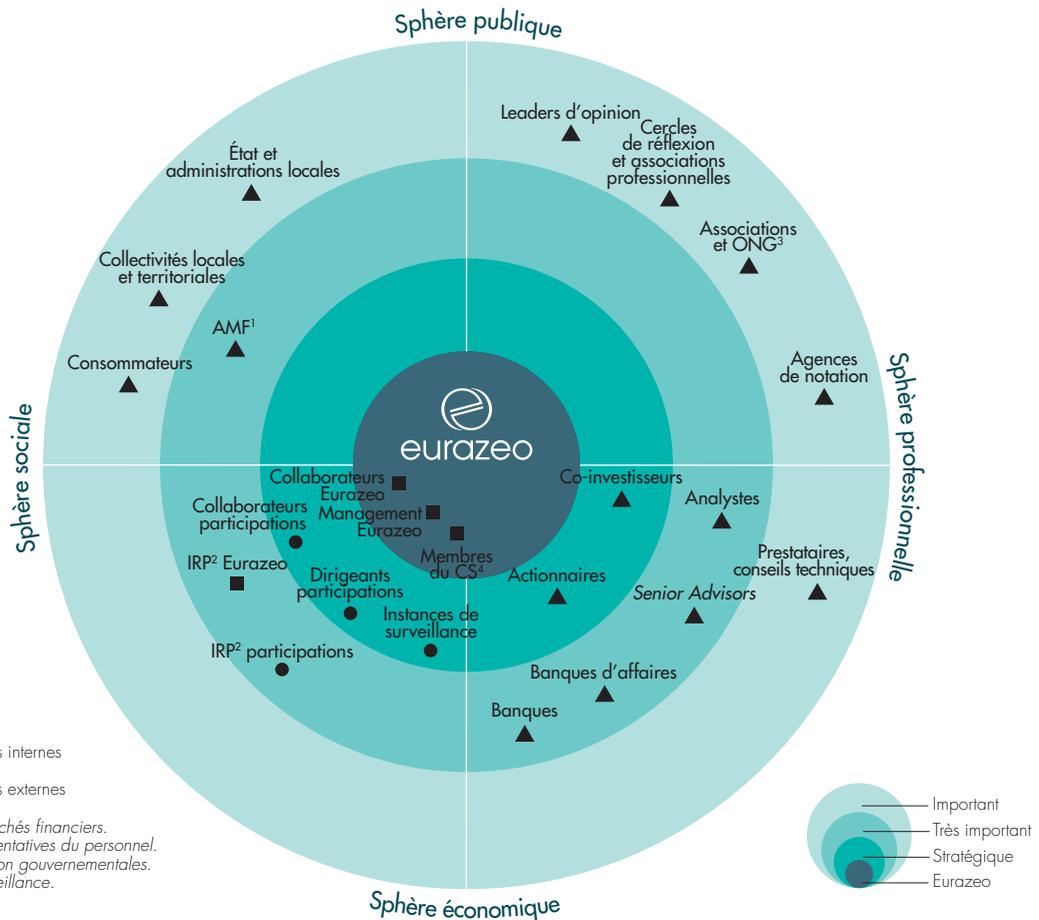


FRANS TIELEMAN

Managing Partner - Head of Eurazeo Development

NOS PARTIES PRENANTES

Dialoguer avec ses parties prenantes permet à la gouvernance d'Eurazeo de mener à bien l'une de ses missions essentielles : anticiper les risques et les opportunités d'un monde en mutation pour aider le Groupe et les sociétés de son portefeuille à développer une activité durable et responsable. Depuis 2015, une cartographie de ces parties prenantes a permis d'identifier les interlocuteurs les plus pertinents et de définir leurs attentes.



ATTENTES PRINCIPALES

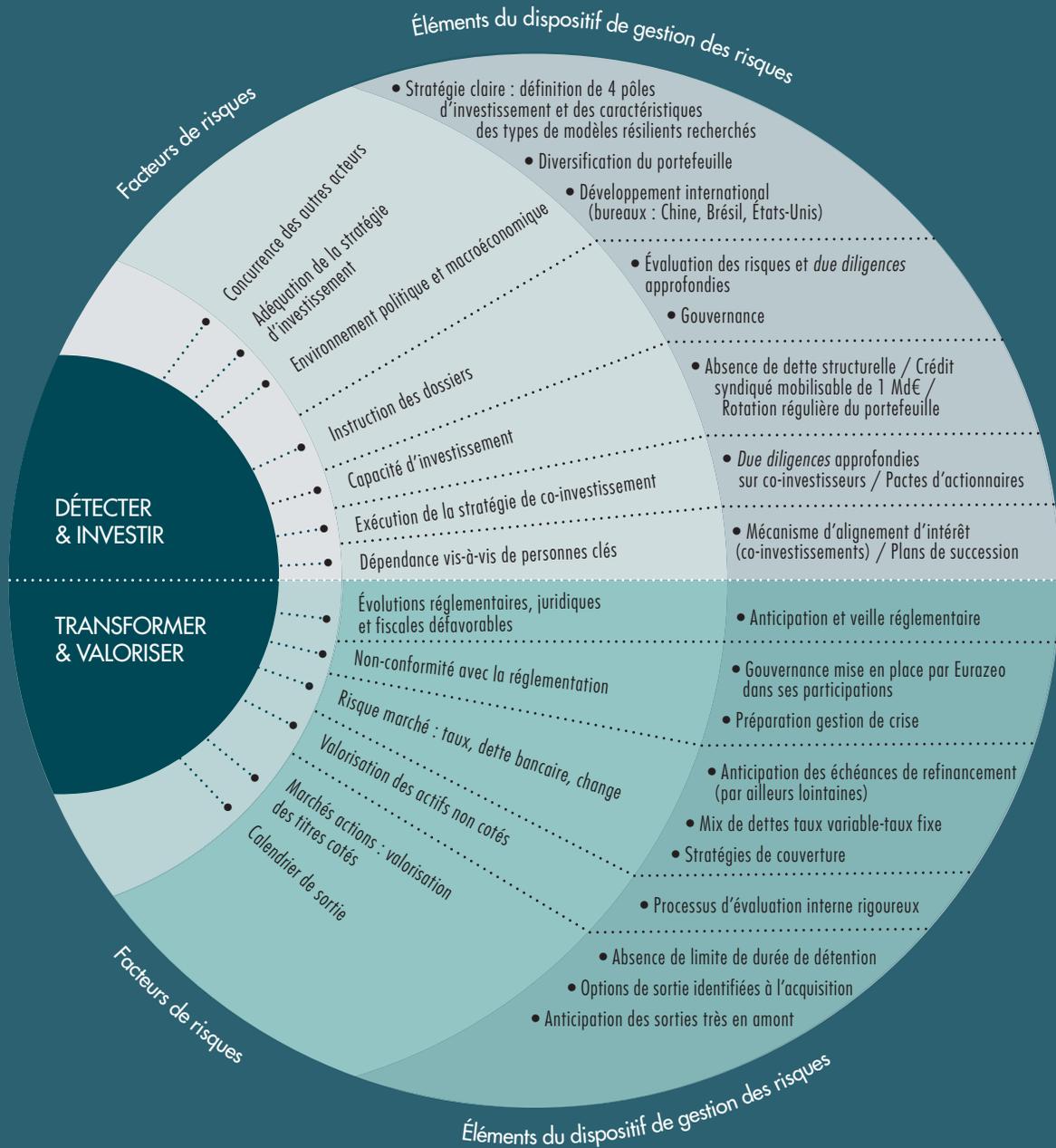
Administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Performance récurrente • Parfaite maîtrise et anticipation des risques • Transparence sur les aspects financiers et extra-financiers • Gouvernance aux meilleurs standards et dialogue de qualité
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Performance récurrente • Parfaite maîtrise et anticipation des risques • Transparence sur les aspects financiers et extra-financiers • Gouvernance aux meilleurs standards et dialogue de qualité
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des collaborateurs et du management, confiance, esprit d'équipe • Intérêt des sujets et dossiers traités • Rémunération attractive et intéressement au résultat • Développement des compétences
Participations	<ul style="list-style-type: none"> • Apport de fonds • Relation partenariale • Apport d'opportunités de croissance externe • Support au développement international • Apport de compétences • Réseau

MOYENS D'INTERACTION

<ul style="list-style-type: none"> • Conseil de Surveillance, comités du Conseil • Documentations afférentes aux conseils et procès-verbaux
<ul style="list-style-type: none"> • Publications réglementées et non réglementées • Assemblée Générale et réunions investisseurs • Roadshows et réunions investisseurs
<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens individuels • Réunions internes hebdomadaires et mensuelles • Séminaire d'entreprise • Communication interne et externe
<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens et réunions • Conseils de Surveillance et comités du Conseil • Accords et pactes d'actionnaires • Conventions et séminaires

NOTRE GESTION DES RISQUES

Par son activité d'investisseur en capital, exercée dans un environnement soumis à aléas, Eurazeo est confrontée à un ensemble de risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. À chacun des temps clés de son métier d'investisseur, Eurazeo a mis en place des processus visant à identifier et à prévenir les principaux risques. L'efficacité de ce dispositif repose sur la forte implication des dirigeants mandataires sociaux et des collaborateurs, à leur niveau respectif de responsabilité et de pouvoir, et sur une forte culture de la gestion des risques.



FAIT 2016

Eurazeo a pour ambition de favoriser le progrès sociétal, dans son périmètre de responsabilité et au-delà. L'éducation et la mixité, moteurs de performance et de réussite, figurent au cœur de ses engagements.

ÉDUCATION ►

LUTTER CONTRE L'ÉCHEC SCOLAIRE

Eurazeo déploie sa politique de mécénat autour de l'éducation, et plus particulièrement de la lutte contre l'échec scolaire. Un premier programme a été mis en place pour apporter aux jeunes élèves les bases de la lecture grâce à l'utilisation d'une application numérique sur tablette. Grâce au soutien d'Eurazeo, une vingtaine de classes du 19^e arrondissement de Paris, de Calais et de Corbeil-Essonnes ont déjà pu apprécier cette initiative de l'association Agir pour l'école.

Un second programme a été développé sous la forme d'un « internat externé » avec les Apprentis d'Auteuil. Il permet aux élèves de bénéficier d'une aide personnalisée pour leurs devoirs. Depuis la rentrée scolaire 2015, plus de 70 élèves ont déjà pu recevoir ce soutien scolaire unique.

En 2016, Eurazeo a élargi son engagement social en soutenant Teach for France, une association porteuse d'une idée originale pour plus d'égalité à l'école. Celle-ci propose à de jeunes diplômés volontaires d'occuper pendant deux ans des postes vacants dans l'Éducation nationale, au sein d'établissements situés en réseaux d'éducation prioritaire. La promotion 2016 compte 29 étudiants, qui ont rejoint des collèges de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne. •



◀ MENTORAT

UN PROGRAMME DE MENTORAT INNOVANT

Eurazeo a une conviction forte : la mixité est facteur de performance. Lancé en 2014, le programme Eurazeo Pluriels a pour objectif de faire progresser la mixité au sein d'Eurazeo et des sociétés dont elle est actionnaire. Cet engagement s'est notamment concrétisé en 2016 par le lancement d'un programme de mentorat croisé inédit, réunissant des collaborateurs issus de 15 sociétés du portefeuille. Destiné à favoriser le développement professionnel des participants, ce mentorat innovant répond à cette ambition par un choix de binômes mentor(e)-mentoré(e) assurant mixité de genre, de génération et de type de sociétés. •



LES ENTREPRISES ACCOMPAGNÉES PAR NOS ÉQUIPES.



- AccorHotels
- Asmodee
- Desigual
- Elis
- Europcar
- Fintrax
- Sommet Education
- Les Petits Chaperons Rouges
- Moncler
- Neovia
- Novacap
- Banca Leonardo



- AssurCopro
- Colisée
- Dessange International
- Groupe Flash
- Léon de Bruxelles
- MK Direct
- Orolia
- Péters Surgical
- Vignal Lighting Group



- IES
- Farfetch
- IPulse
- PeopleDoc
- Vestiaire Collective
- Younited Credit



- ANF Immobilier
- Colyzeo
- CIFA
- Reden Solar
(ex Fonroche Solaire)
- Grape Hospitality



- Capzantine
- iM Square

Crédits photographiques

Marc Krüger, Peter Allan, Thierry Bouët, Shutterstock,
Getty images, Fotolia.

Direction de la Communication

1 rue Georges Berger, 75017 Paris
www.eurazeo.com.

Conception et réalisation : **Angie**

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.

