

RAPPORT  
**intégré**  
— 2025



**TK** TIKEHAU  
CAPITAL

Level  
**up**

# SOM- -mai re —

4 Regards croisés  
6 Faits marquants  
8 Modèle d'affaires



## PRIVATE EQUITY

50 Interview Emmanuel Laillier & David Martin  
54 Focus Egis, aéronautique et défense  
55 Faits marquants

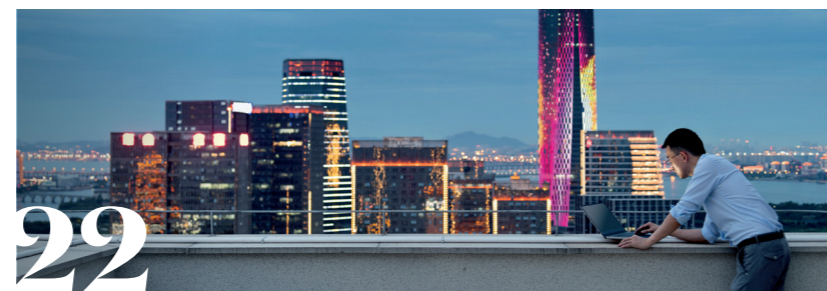
## RETOUR SUR 2025 & PERSPECTIVES 2026



## CAPITAL MARKETS STRATEGIES

58 Interview Raphaël Thuin & Laurent Calvet  
62 Focus Tikehau SubFin Fund  
63 Faits marquants  
64 Opale Capital

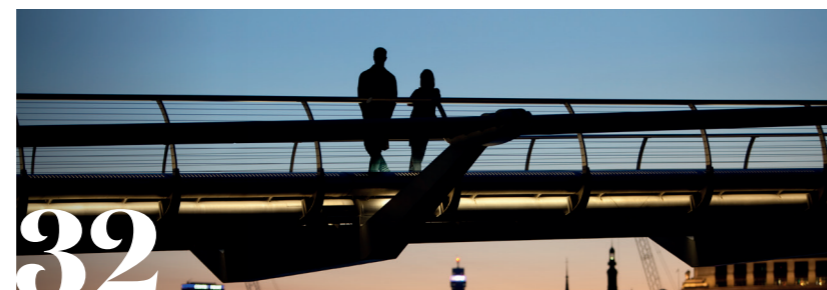
**INTERNATIONAL**  
24 Focus Asie / Faits marquants  
26 Focus Europe / Faits marquants  
28 Focus Amérique du Nord / Faits marquants



## SUSTAINABILITY BY DESIGN

68 Interview Mario Mitri & Nathalia Millan  
71 Faits marquants

**CRÉDIT**  
34 Interview Cécile Mayer-Levi  
& Maxime Laurent-Bellue  
38 Focus sur la dette privée secondaire  
39 Faits marquants



## CAPITAL HUMAIN

74 Interview Emmanuelle Costa  
75 Faits marquants

**ACTIFS RÉELS**  
42 Interview Frédéric Jariel  
& Emilio Velasco  
46 Tikehau Capital et Sofidy :  
une plateforme immobilière unifiée  
47 Faits marquants



## CE QUI NOUS ANIME

78 Fondation Tikehau Capital

80 Nos activités  
82 Nos mottos  
83 Nos contacts

ANTOINE FLAMARION  
& MATHIEU CHABRAN  
Co-fondateurs de Tikehau Capital



## Nouveaux équilibres, ce qui dépend de nous

Tikehau Capital aborde 2026 avec une conviction forte : la réussite repose sur notre capacité à analyser et à anticiper les évolutions du monde qui nous entoure.

**D**ans un environnement marqué par des transformations rapides et une complexité croissante des flux financiers, démographiques et politiques, notre démarche consiste à décrypter ces dynamiques pour agir avec lucidité, précision et efficacité. Nos décisions et nos actions sont guidées par une lecture rigoureuse des tendances et par la volonté d'apporter des réponses concrètes et adaptées aux enjeux de nos clients et partenaires. Chez Tikehau Capital, la performance est le fruit d'une analyse approfondie et d'une exécution disciplinée, visant à créer de la valeur durable dans un contexte en perpétuelle évolution.

### Naviguer dans l'instabilité, saisir les opportunités

L'année 2025 a confirmé une instabilité géopolitique chronique, caractérisée par des inflexions rapides et profondes des flux de capitaux mondiaux. Alors que près de 70% des encours actions et obligataires mondiaux restent concentrés aux États-Unis, un niveau sans commune mesure avec leur poids économique réel<sup>1</sup>, des fragilités structurelles émergent, notamment un endettement public américain dépassant 30 000 milliards de dollars, dont le service représente désormais 4% de leur PIB. Dans le même temps, la concentration extrême des marchés — dominés par un nombre restreint de grandes capitalisations technologiques et valorisés à plus de 22 fois les bénéfices attendus — contraste avec la montée des tensions sur le crédit privé et l'endettement hérité de la période post-Covid. Cette reconfiguration se traduit par un rééquilibrage progressif des allocations. Après cinq ans marqués par une concentration des investissements aux États-Unis, des alternatives géographiques sont envisagées. Tikehau Capital déploie l'essentiel de ses investissements en

<sup>1</sup> 25% du PIB mondial et 4% de la population

## Tikehau Capital a poursuivi son développement avec exigence, en sélectionnant rigoureusement ses investissements directs et en renforçant sa structure financière.

Europe, avec près de 80% de capitaux investis. Cet ancrage structurel nous permet aujourd'hui de tirer notre épingle du jeu, à l'heure où le continent renoue avec l'attractivité : décote historique de valorisation, entreprises moins endettées et impulsion budgétaire inédite depuis l'après-guerre. Dans le même temps, la fragmentation géopolitique — réarmement européen, militarisation des chaînes de valeur, recomposition des sphères monétaires — marque la fin d'un cycle d'intégration financière linéaire et impose aux investisseurs une discipline renouvelée.

Dans un tel environnement, notre responsabilité consiste à maintenir une analyse rigoureuse, une sélectivité forte dans nos investissements et la capacité d'identifier, au cœur de cette volatilité structurelle, les actifs capables de créer de la valeur durable pour nos partenaires, nos clients et nos actionnaires.

### Des solutions

En 2025, Tikehau Capital a poursuivi une trajectoire guidée par une conviction simple : notre mission est d'apporter des solutions concrètes là où elles sont attendues. Avec 52,8 milliards d'euros d'actifs sous gestion, le Groupe a renforcé sa présence aux côtés d'entreprises en croissance comme des épargnants en quête de repères durables.

Pour les entreprises, cela signifie offrir des financements adaptés à chaque situation. Tikehau Capital a ainsi déployé 7,6 milliards d'euros et accompagne désormais plus de 250 sociétés en Europe, en Amérique du Nord et en Asie-Pacifique, avec une palette complète de solutions. Cette capacité d'intervention s'est notamment illustrée en 2025 avec la levée de 1,2 milliard d'euros pour sa stratégie de situations spéciales, signe de la confiance des investisseurs dans notre capacité à naviguer dans des contextes complexes.

### Une vision

L'année 2025 a également marqué une accélération des investissements de long terme, au cœur des grandes transformations industrielles. Le Groupe a poursuivi le déploiement de ses stratégies d'investissement dans des secteurs portés par des tendances structurelles, tout en maintenant une forte discipline d'allocation du capital. Parallèlement, la collecte nette a atteint 8 milliards d'euros en 2025, confirmant la pertinence croissante des stratégies du Groupe et la solidité de sa plateforme internationale. Le rapprochement annoncé avec Sofidy en décembre 2025 marque également une étape importante, avec la création d'une plateforme immobilière unifiée visant à offrir davantage de lisibilité et de solidité à notre activité dans les actifs réels. L'ouverture des marchés privés à un public plus large s'est également accélérée. Longtemps réservés aux investisseurs institutionnels, ces marchés deviennent progressivement accessibles aux particuliers, à travers des solutions développées avec de grands partenaires assureurs et via des plateformes digitales comme Opale Capital. De nouveaux fonds, consacrés notamment au crédit européen ou à la défense et à la cybersécurité, permettent désormais à davantage d'épargnants de participer directement au financement de l'économie réelle. La démocratisation des marchés privés permise par les solutions de Tikehau Capital s'opère avec une vigilance particulière pour garantir la cohérence entre actifs et passifs.

### Une discipline

Enfin, 2025 a été une année de consolidation et de discipline. Tikehau Capital a poursuivi son développement avec exigence, en sélectionnant rigoureusement ses investissements directs et en renforçant sa structure financière. Notre modèle reste porté par des revenus récurrents — près de 95% des revenus de notre activité de gestion d'actifs proviennent de commissions de gestion — et par un alignement fort, avec près de 70% du portefeuille investi dans nos propres stratégies. Avec une structure financière toujours robuste (3,1 milliards d'euros de fonds propres, notation *investment grade*, maturité moyenne de dette de quatre ans), nous restons bien positionnés pour continuer à créer de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes. En 2025, notre ambition a été de produire des résultats tangibles : des solutions, des transactions et une discipline d'exécution au service de la performance.

Antoine Flamarion & Mathieu Chabran  
Co-fondateurs de Tikehau Capital

# Faits marquants 2025

## POURSUITE DES RÉALISATIONS DANS LA DÉMOCRATISATION DES MARCHÉS PRIVÉS

Tikehau Capital a réalisé des progrès additionnels en matière de démocratisation des marchés privés. Les produits de dette privée en unités de compte lancés avec **MACSF, Société Générale Assurances et Suravenir** ont continué à bénéficier d'une forte dynamique et ont levé au total environ 1,5 milliard d'euros depuis leur création.

**Opale Capital**, une plateforme digitale innovante permettant aux investisseurs privés d'accéder à des produits d'investissement sur les marchés privés, a levé près de 445 millions d'euros depuis son lancement, dont environ 210 millions d'euros sur l'année 2025 grâce à une large gamme de stratégies alternatives comprenant notamment du *private equity*, des stratégies secondaires et du crédit opportuniste. L'année 2025 a

également été marquée par le lancement de deux nouvelles initiatives :

- **Tikehau European Private Credit (TEPC)**, le **premier fonds de dette privée semi-liquide** de Tikehau Capital destiné aux investisseurs privés (hors Royaume-Uni et Suisse) accessible hors assurance-vie française. Labellisé ELTIF 2.0, ce fonds finance la croissance d'un large éventail d'entreprises européennes profitables de taille intermédiaire, avec pour objectif d'offrir aux investisseurs un couple risque/rendement attrayant.
- Tikehau Défense et Sécurité (TDS), un **fonds de *private equity* innovant consacré aux secteurs stratégiques de la défense**,

**de la cybersécurité et de la sécurité européenne** en partenariat avec Société Générale Assurances, CNP Assurances et le groupe CARAC. Ce fonds, structuré principalement autour de stratégies de *private equity* gérées par Tikehau Capital, est accessible en unités de compte au sein des contrats d'assurance-vie et d'épargne-retraite des trois partenaires.

Ces efforts se reflètent dans la collecte puisque les investisseurs privés ont représenté 25% de la collecte nette sur l'année 2025. Les encours provenant de clients privés ont atteint 18 milliards d'euros au 31 décembre 2025, en hausse de 19% par rapport à 2024.

## POURSUITE DE L'OPTIMISATION DE LA STRUCTURE DE FINANCEMENT DE TIKEHAU CAPITAL

En 2025, Tikehau Capital a poursuivi l'optimisation de sa structure de financement à travers deux opérations majeures :

- En avril, le Groupe a réalisé une **émission d'obligations *senior unsecured* de 500 millions d'euros** assortie d'un coupon fixe annuel de 4,250%. L'opération, sursouscrite 2,8 fois, reflète la solidité du profil de crédit du Groupe et la confiance d'investisseurs institutionnels internationaux. Le produit de cette nouvelle émission sera utilisé pour les besoins généraux de Tikehau Capital et, à hauteur de 200 millions d'euros, pour racheter les obligations existantes apportées à l'offre de rachat annoncée le 28 mars 2025, portant sur sa souche d'obligations existantes de 500 millions d'euros portant intérêt au taux de 2,250% par an émises le 14 octobre 2019 et venant à maturité le 14 octobre 2026.
- En décembre, Tikehau Capital a **renouvelé et augmenté avec succès sa facilité de crédit renouvelable (RCF)**, la portant de 800 millions d'euros à 1,15 milliard d'euros, dépassant ainsi son objectif initial d'1 milliard d'euros. Cette nouvelle facilité, sursouscrite et réunissant un *pool* de 15 banques et groupes bancaires internationaux dont quatre nouveaux prêteurs, dispose d'une maturité initiale de cinq ans, assortie de deux options de prolongation d'un an chacune, étendant ainsi l'horizon de financement du Groupe jusqu'en 2030 au minimum, et potentiellement jusqu'en 2032.

## POURSUITE DES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Tikehau Capital a continué d'étendre ses processus d'intégration de la durabilité au cœur de la stratégie du Groupe. Au 31 décembre 2025, **95% des actifs sous gestion appliquent l'approche *Sustainability-by-design***, un cadre qui combine trois piliers :

- Exclusion de secteurs ou de comportements controversés selon une politique stricte ;
- Intégration systématique de facteurs ESG dans l'analyse du portefeuille ;
- Engagement actif auprès des entreprises pour favoriser l'adoption de bonnes pratiques, mesurer les progrès et encourager la transformation positive.

En 2021, le Groupe s'était fixé pour objectif d'allouer 5 milliards d'euros d'encours à la lutte contre le changement climatique et à la préservation de la biodiversité d'ici fin 2025. Tikehau Capital a dépassé son objectif, avec **5,8 milliards d'euros** atteints, principalement portés par ses stratégies thématiques et d'impact. Cette progression reflète notamment la dynamique du deuxième millésime de la stratégie de décarbonation en *private equity* du Groupe ainsi que le lancement d'initiatives de financement de la transition climatique au sein de ses stratégies de crédit. Enfin, en 2025 Tikehau Capital a reçu le prix de "**Top Rated ESG Industry**" par Sustainalytics pour la cinquième année consécutive.

## Succès de la levée de fonds de la troisième génération de la stratégie de situations spéciales à hauteur de 1,2 milliard d'euros

En février 2025, Tikehau Capital a annoncé le succès de la levée de fonds de **1,2 milliard d'euros de la troisième génération de sa stratégie de situations spéciales**, confirmant ainsi l'intérêt croissant pour des solutions de crédit flexibles. Cette levée de fonds comprend celle de *Tikehau Special Opportunities III* (TSO III), le fonds *flagship* de la stratégie de situations spéciales du Groupe ainsi que des mandats sur mesure et des véhicules de co-investissements dédiés.

## Lancement de Tikehau 2031, un nouveau fonds à échéance axé sur le *high yield* européen

En février 2025, Tikehau Capital a lancé **Tikehau 2031**, une nouvelle stratégie d'investissement datée à échéance 2031, renforçant ainsi sa gamme existante de six fonds à échéance, dont Tikehau 2027 et Tikehau 2029. La stratégie Tikehau 2031 prévoit d'investir au moins 70% de son actif net dans le crédit *high yield*, principalement à travers des obligations d'entreprises émises par des entités situées en Europe (minimum 50%), y compris la Suisse et le Royaume-Uni.

## RÉALISATION DE TRANSACTIONS STRUCTURANTES EN PRIVATE EQUITY

Au cours de l'année 2025, le Groupe a démontré sa capacité à sourcer et à réaliser des opérations de taille plus importante dans le *private equity*.

En mai 2025, Tikehau Capital a finalisé l'acquisition d'**EYSA**, un fournisseur espagnol de solutions de mobilité intelligente pour les zones urbaines et interurbaines, pour un montant de 370 millions d'euros. Cette transaction a été réalisée via le deuxième millésime de la stratégie de décarbonation du Groupe.

En juillet 2025, Tikehau Capital a annoncé une levée de fonds dédiée à sa société en portefeuille **Egis**, réaffirmant ainsi son engagement de long terme en faveur de l'expansion internationale de l'entreprise. Cette opération marque le lancement du **premier fonds de continuation** de Tikehau Capital, d'une taille

supérieure à **1 milliard d'euros**. Ce fonds a pour objectif de soutenir la trajectoire de croissance d'Egis et d'accélérer son développement à l'échelle mondiale, notamment à travers des acquisitions stratégiques. Cet investissement est soutenu par le deuxième millésime de la stratégie phare de Tikehau Capital en matière de décarbonation, ainsi que par un groupe d'investisseurs de premier plan, agissant notamment en tant que *co-lead investors* : un consortium composé d'Apollo S3 et d'une filiale à 100% de l'Autorité d'investissement d'Abou Dabi (ADIA) et Neuberger Berman (fonds gérés pour le compte de clients).

En décembre 2025, Tikehau Capital a réalisé l'acquisition de **ScioTeq**, un groupe belge spécialisé dans la conception et la fabrication d'écrans durcis et d'ordinateurs embarqués pour les

environnements les plus exigeants. Cette opération s'inscrit dans le cadre de la stratégie dédiée à l'aéronautique et à la défense du Groupe, qui vise à soutenir la croissance, la modernisation et la transmission d'entreprises industrielles à forte valeur ajoutée.

En décembre 2025, Tikehau Capital, à travers sa stratégie dédiée à la cybersécurité, a conclu un accord avec Revaia pour l'acquisition d'une participation majoritaire dans Intersec, aux côtés de l'équipe de direction, afin de soutenir la prochaine phase de croissance de l'entreprise. Fondée en 2004 et basée en France, **Intersec** est un leader mondial des solutions de métadonnées alimentées par l'IA à destination des gouvernements et des opérateurs télécoms.

## CRÉATION D'UNE PLATEFORME IMMOBILIÈRE UNIFIÉE ET RENFORCÉE

En décembre 2025, **Tikehau Capital a annoncé un projet de rapprochement** de sa filiale Sofidy, *leader* indépendant de l'épargne immobilière et spécialiste reconnu des SCPI, au sein de Tikehau Investment Management, sa société de gestion d'actifs. Cette opération stratégique vise à réunir les expertises de ses deux équipes immobilières complémentaires, afin de constituer un ensemble ambitieux, multi-stratégies, multi-géographique et plus diversifié. La réalisation de cette opération devrait intervenir d'ici le 30 avril 2026.

## CRÉATION DE VALEUR GÉNÉRÉE PAR LE PORTEFEUILLE D'INVESTISSEMENTS DU GROUPE

En février 2026, Tikehau Capital a cédé l'intégralité de sa participation dans Schroders, une société de gestion d'actifs, de conseil et de gestion de fortune avec près de 950 milliards d'encours au 31 décembre 2025. La participation, qui avait atteint jusqu'à 5,2% du capital de **Schroders**, a été cédée pour environ 585 millions d'euros, générant un gain total de 239 millions d'euros, dont 179 millions d'euros en 2026. L'opération affiche un Taux de Rentabilité Interne (TRI) de 64% et un multiple de 1,65x.

## NOS ATOUTS & RESSOURCES CLÉS

### UNE PLATEFORME MULTI-LOCALE

17  
BUREAUX SUR  
3 CONTINENTS

Des encours issus d'une base mondiale de clients-investisseurs et d'épargnants

52,8 Mds€  
ACTIFS SOUS GESTION

Un *sourcing* multilocal d'opportunités d'investissement

### DES ÉQUIPES DIVERSES ET EXPERTES

717  
COLLABORATEURS

15  
ANNÉES D'EXPÉRIENCE EN MOYENNE

>40  
NATIONALITÉS

41%  
DE FEMMES

### UNE STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE

3,1 Mds€  
FONDS PROPRES DU GROUPE

BBB-  
NOTATION FINANCIÈRE<sup>1</sup>

1,2 Md€  
RESSOURCES FINANCIÈRES À COURT TERME

<sup>1</sup>Notation BBB- perspective stable attribuée par Fitch Ratings et confirmée au deuxième trimestre 2025 et par S&P Global Ratings au deuxième trimestre 2025.

## NOS VALEURS Excellence,

## indépendance, engagement.

## NOTRE MODÈLE DIFFÉRENCIANT

### UNE DOUBLE EXPOSITION AU MARCHÉ DE LA GESTION ALTERNATIVE

#### NOTRE MISSION

Nous orientons l'épargne mondiale vers **des solutions de financement que nous jugeons innovantes et attractives, créatrices de valeur** pour l'ensemble des parties prenantes et accélératrices de changement positif pour la société.

#### Gestion d'actifs

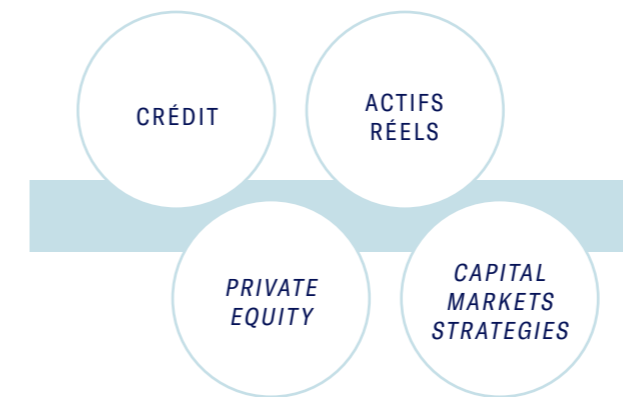
4 classes d'actifs complémentaires

88% des encours au sein de fonds fermés

Portefeuille d'investissements porté par le bilan du Groupe

4,4 Mds€

### 4 CLASSES D'ACTIFS COMPLÉMENTAIRES POUR FINANCER L'ÉCONOMIE



### UN ALIGNEMENT D'INTÉRÊTS UNIQUE À TROIS NIVEAUX

56% du capital contrôlé par le management et les salariés de Tikehau Capital

69% du portefeuille d'investissements de Tikehau Capital investi dans les stratégies du Groupe, aux côtés de ses clients-investisseurs

> 80% du résultat opérationnel de l'activité de gestion d'actifs distribué chaque année aux actionnaires

## CRÉATION DE VALEUR DURABLE

### PLATEFORME THÉMATIQUE DURABLE ET IMPACT

**ENTREPRISES INVESTIES**

- Décarbonation
- Nature & biodiversité
- Résilience

**ACTIFS RÉELS**

- Villes résilientes

### UNE PLATEFORME QUI CONTRIBUE À LA TRANSITION ET À LA RÉSILIENCE

5,8 Mds€  
Encours dédiés au climat et à la biodiversité

> 5 Mds€  
Objectif d'encours dédiés au climat et à la biodiversité à fin 2025

20%  
de rémunération variable relative à l'objectif humain et climatique

### UN ENGAGEMENT RECONNU

**UN ENGAGEMENT RECONNU**

# Retour sur 2025 & Perspectives 2026

DISCIPLINE,  
INTERNATIONALISATION,  
CROISSANCE

Malgré un environnement marqué par de fortes incertitudes géopolitiques et économiques, 2025 a été une année d'exécution et de consolidation pour Tikehau Capital. Discipline d'investissement, internationalisation de la plateforme et croissance record de la collecte ont confirmé la solidité du modèle et la pertinence des choix stratégiques du Groupe.

L'ANALYSE  
D'HENRI MARCOUX



## CONVERSATION AVEC

**HENRI MARCOUX**  
Directeur général adjoint de Tikehau Capital



**HENRI  
MARCOUX**

**Comment qualifieriez-vous l'année 2025 pour Tikehau Capital, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel ?**

L'année 2025 a été marquée par une forte capacité d'exécution dans un environnement particulièrement instable. Depuis 2022, les investisseurs évoluent dans un contexte géopolitique et économique tendu, auquel se sont ajoutées de nouvelles incertitudes liées notamment aux tensions commerciales avec les États-Unis et au retour de politiques plus unilatérales. Pour un gestionnaire d'actifs alternatifs comme Tikehau Capital, dont le métier consiste à investir, accompagner et céder des participations tout en collectant de l'épargne, cet environnement a complexifié la prise de décision et la gestion des portefeuilles.

Malgré ce contexte, 2025 a confirmé la solidité des choix stratégiques opérés ces dernières années. Nos positions historiques sur le crédit, avec une approche prudente et des niveaux de levier maîtrisés, ainsi que nos orientations dans le *private equity* autour de la transition énergétique, de l'aéronautique, de la défense et de la souveraineté numérique se sont révélées particulièrement pertinentes. Ces fondamentaux ont constitué des facteurs de résilience dans un environnement exigeant.

Sur le plan opérationnel, nous avons poursuivi le déploiement de capital à un rythme soutenu, avec 7,6 milliards d'euros investis sur l'année, tout en continuant à accompagner activement plus de 250 sociétés en portefeuille. La poursuite de l'internationalisation de notre plateforme, désormais présente dans 17 bureaux, et l'expérience accumulée par nos équipes locales ont également contribué à renforcer notre capacité d'action et notre visibilité auprès de nos partenaires et de nos investisseurs.

Sur le plan commercial, la collecte a atteint un niveau record de 8 milliards d'euros, dans un marché pourtant marqué par une plus grande sélectivité des investisseurs et une tendance à la concentration des allocations vers les acteurs les plus établis. Cette dynamique reflète le renforcement de notre marque et de notre présence internationale, désormais reconnues par un nombre croissant d'investisseurs institutionnels à travers le monde.

**Notre modèle repose précisément sur cette capacité à accompagner les entreprises au-delà de l'investissement financier, en mobilisant nos réseaux, nos partenaires industriels et nos équipes spécialisées.**

Sur le plan financier, cela s'est traduit par une forte progression des revenus et du résultat opérationnel. La marge de *Core Fee-Related Earnings (Core FRE)*<sup>1</sup> a dépassé 41%, portée par la croissance des encours, un mix d'activités favorable et une bonne maîtrise des coûts. Les commissions de surperformance ont également atteint un niveau record.

**Quels ont été les principaux défis auxquels le Groupe a dû faire face cette année, et comment y avez-vous répondu ?**

Le principal défi a été la gestion d'un environnement particulièrement mouvant. Les tensions commerciales, les évolutions réglementaires ou encore les incertitudes géopolitiques ont nécessité un suivi très étroit de nos sociétés en portefeuille. Nous avons ainsi mobilisé l'ensemble de la plateforme pour analyser l'exposition de nos participations et adapter rapidement nos stratégies lorsque cela était nécessaire.

Malgré ces vents contraires, nos fonds ont continué à délivrer des performances solides. Nous avons notamment réalisé un volume significatif de cessions, permettant de restituer près de

4 milliards d'euros à nos investisseurs, soit environ le double de l'année précédente. Dans un cycle post-Covid marqué par une remontée des taux et un ralentissement de la liquidité, cette capacité à générer des retours constitue un signal important pour nos partenaires institutionnels.

**Quelles décisions prises en 2025 vous semblent les plus structurantes pour la trajectoire du Groupe ?**

Plusieurs décisions prises en 2025 s'inscrivent dans la continuité de notre stratégie de long terme. D'abord, nous avons poursuivi le développement de thématiques d'investissement structurantes, notamment dans l'aéronautique et la défense, en nous appuyant sur l'expertise construite depuis plusieurs années dans ces secteurs. Cette spécialisation nous permet aujourd'hui de proposer des solutions d'investissement différenciantes et de répondre aux enjeux croissants de souveraineté industrielle. Nous avons également continué à innover en matière de produits, notamment pour élargir l'accès aux marchés privés à une clientèle plus large, en complément de nos investisseurs institutionnels. Cette évolution s'appuie sur notre *track record* et les partenariats que nous avons développés dans la durée.

<sup>1</sup> Le "*Core FRE*" correspond au résultat opérationnel de l'activité de gestion d'actifs hors commissions de performance, hors intéressement à la surperformance (*carried interest*) et charges liées à la rémunération en actions gratuites et en *stock options* (charges IFRS 2), mais le *Core FRE* inclut les charges sociales attachées à cette rémunération en actions gratuites et en *stock options*.



## CONVERSATION AVEC

**HENRI MARCOUX**  
Directeur général adjoint de Tikehau Capital

**La croissance de Tikehau Capital repose avant tout sur l'engagement de nos collaborateurs et sur leur capacité à agir de manière réactive et proactive dans un environnement en constante évolution.**

• • •

Enfin, nous avons poursuivi l'industrialisation de notre plateforme, avec des investissements importants dans les systèmes d'information, la gestion des données et l'automatisation des processus. Dans une organisation devenue globale et multi-stratégies, ces outils sont essentiels pour améliorer l'analyse, la transparence et la réactivité vis-à-vis de nos investisseurs.

**Quels enseignements clés tirez-vous de l'exécution de la stratégie en 2025 ?**

L'un des principaux enseignements est la pertinence de nos choix stratégiques de long terme. Dans un environnement incertain, les investisseurs recherchent des partenaires capables d'apporter non seulement du capital, mais aussi une expertise opérationnelle et un écosystème industriel solide. Notre modèle repose précisément sur cette capacité à accompagner les entreprises au-delà de l'investissement financier, en mobilisant nos réseaux, nos partenaires industriels et nos équipes spécialisées. Cette approche constitue aujourd'hui un élément différenciant important.

**Quelles seront les priorités majeures du Groupe en 2026 ?**

L'environnement économique et géopolitique demeure incertain en 2026. Dans ce contexte, notre priorité sera de rester offensifs et de maintenir une forte proximité avec nos sociétés en portefeuille afin de les accompagner dans leurs transformations et dans la gestion des risques. Nous continuerons également à déployer du capital de manière sélective, en privilégiant les secteurs où nous disposons d'une expertise reconnue, notamment autour des enjeux énergétiques, industriels et de souveraineté européenne.

Le renforcement de notre empreinte internationale restera aussi un axe majeur, afin de capter davantage de capitaux auprès d'investisseurs internationaux et de les orienter vers le financement des entreprises européennes. Une dynamique par ailleurs favorisée par l'instabilité américaine qui pousse plus d'acteurs à se tourner davantage vers l'Europe. Enfin, l'engagement et la coordination de nos équipes demeureront des facteurs clés de succès. La croissance de Tikehau Capital repose avant tout sur l'engagement de nos collaborateurs et sur leur capacité à agir de manière réactive et proactive dans un environnement en constante évolution.

## CHIFFRES CLÉS

## Tikehau Capital en 2025

## NOS ATOUTS &amp; DES PERFORMANCES SOLIDES

<b>52,8</b> Mds€ Actifs sous gestion au 31 décembre 2025 : <b>+8% sur 12 mois</b> Un TCAM <sup>1</sup> de 22%	<b>8</b> Mds€ Collecte nette en 2025 : <b>+13% sur 12 mois</b>	<b>358</b> M€ Commissions de gestion et autres revenus : <b>+6% sur 12 mois</b>	<b>380</b> M€ Revenus de l'activité de gestion d'actifs : <b>+8% sur 12 mois</b>
--	--	---	--

<sup>1</sup> Taux de croissance annuel moyen

<b>149,6</b> M€ Résultat opérationnel de la gestion d'actifs : <b>+18% sur 12 mois</b>	<b>148</b> M€ Core Fee-Related Earnings (Core FRE) : <b>+12% sur 12 mois</b>	<b>41%</b> Marge de Core FRE	<b>0,80</b> € Dividende proposé par action
--	--	---------------------------------	---

## UNE INTERNATIONALISATION CROISSANTE

<b>17 bureaux</b> Présents en Europe, Amérique du Nord, Asie et Moyen-Orient	<b>~80%</b> De la collecte nette 2025 provenant d'investisseurs internationaux : <b>+14% par rapport à 2024</b>
---	---

## DES ENGAGEMENTS DURABLES RENFORCÉS

**5,8** Mds€  
D'encours dédiés au climat et à la biodiversité : **+42% sur 12 mois**  
Objectif de 5 Mds€ dépassé

# Retour sur 2025 & Perspectives 2026

— SOUVERAINETÉ,  
DÉFENSE,  
TRANSITION

Dans un environnement en pleine  
recomposition géoéconomique,  
2025 a posé les bases des priorités  
2026 : souveraineté européenne,  
crédit, défense, transition  
énergétique et *value investing*.

—  
L'ÉCLAIRAGE DE  
THOMAS FRIEDBERGER



## CONVERSATION AVEC

## THOMAS FRIEDBERGER

Directeur général adjoint de  
Tikehau Capital, Co-directeur des  
investissements, Directeur général de  
Tikehau IM



THOMAS  
FRIEDBERGER

### Quelles dynamiques de marché ont le plus marqué l'année 2025 sur vos différents périmètres d'activité ?

L'année 2025 s'inscrit dans la continuité d'une tendance que nous avons identifiée dès la crise du Covid : le passage progressif d'une logique d'efficacité à une logique de résilience dans la création de valeur économique. Les grandes zones économiques sont entrées dans une forme d'économie de guerre, au sens économique du terme : l'ensemble des agents économiques se mettent au service de priorités stratégiques nationales ou régionales.

Cette dynamique de résilience implique des investissements massifs, financés à la fois par une expansion fiscale sans précédent et par des capitaux privés. Cela génère mécaniquement davantage de dispersion : entre secteurs, entre géographies, mais aussi entre fonds d'investissement d'un même mandat. Dans ce contexte de dépenses d'investissement élevées, la qualité des décisions d'investissement prises par les dirigeants devient déterminante. Construire la bonne usine, au bon endroit, au bon moment, n'est pas donné à tous. Cela crée des écarts de performance importants et renforce la nécessité d'une sélectivité accrue.

### Comment ces évolutions ont-elles influencé vos choix d'investissement et d'allocation ?

Notre grande conviction reste que les taux d'intérêt à long terme sont structurellement trop bas au regard de l'expansion fiscale sans précédent déployée pour financer les *capex* de résilience. Cela limite l'intérêt pour la duration et réduit la probabilité que l'expansion de multiples jouera un rôle prépondérant dans la création de valeur des investissements en *equity*. Nous privilégions donc le risque de crédit au risque de duration.

Sur les stratégies liquides, cela se traduit par une préférence marquée pour les stratégies de duration courte et les subordonnées financières, dans un contexte de pentification des courbes de taux favorable au secteur bancaire. Nous continuons également à investir sur le thème de la souveraineté européenne, un domaine qui nous semble particulièrement adapté à l'investissement en actions liquides.

En dette privée, nous privilégions les opérations *sponsor-led*, qui ont historiquement démontré une meilleure résilience en phase de restructuration. Nous surpondérons certaines zones comme l'Espagne ou l'Italie et, par ailleurs, nous voyons dans le développement des stratégies de crédit secondaire une réponse pertinente à la valorisation croissante de la liquidité. En *private equity*, notre focus reste orienté vers les apporteurs de solutions à la résilience : aéronautique et défense, cybersécurité, agriculture régénératrice, transition énergétique. Ces secteurs bénéficient de tendances de croissance forte dans un monde où la construction de résilience et de souveraineté implique une croissance moins optimisée donc plus faible.

Concernant les actifs réels, les niveaux actuels de valorisations dans un contexte de volumes faibles créent des opportunités, tant en *equity* qu'en financements immobiliers, des deux côtés de l'Atlantique. Le repositionnement d'actifs pour les adapter aux nouvelles contraintes urbaines participe à la création de résilience. Les financements de situations spéciales, de plans d'investissements importants ou d'infrastructures stratégiques peuvent offrir un excellent couple risque-rendement à condition de rester sélectif et local.

**La création de champions européens, souvent via des opérations de fusions-acquisitions financées par la dette privée, constitue un levier de création de valeur important. Les secteurs de la défense et de la transition énergétique illustrent cette dynamique avec des croissances supérieures à la moyenne mondiale.**

### Quels arbitrages ont été nécessaires pour préserver la performance ?

Les arbitrages ont été différenciés selon les classes d'actifs. Sur la dette privée, nous faisons peu de concessions sur les termes et la documentation des transactions. Nous restons disciplinés sur la valorisation. Enfin, nous assurons la promotion des stratégies *evergreen* de manière mesurée. Sur les stratégies de situations spéciales, nous réduisons l'exposition aux crédits liquides décotés pour privilégier des entreprises fondamentalement solides mais confrontées à des structures de capital momentanément contraintes : murs de refinancement ou erreurs stratégiques passées. Dans les *CLO* et les stratégies liquides, nous maintenons une approche défensive basée sur une recherche fondamentale rigoureuse. Plus globalement, la préservation de la performance passe par une grande discipline dans l'analyse financière et une connaissance approfondie des secteurs. Dans le *private equity*, nous restons focalisés sur nos expertises sectorielles en utilisant peu de levier financier. Dans l'immobilier, nous restons fidèles à notre principe : l'importance de la localisation du bien aussi bien dans l'immobilier de rendement que dans le repositionnement d'actifs.

### En quoi 2025 a-t-elle confirmé ou fait évoluer vos convictions stratégiques ?

2025 a confirmé que la résilience a un coût, mais qu'elle crée aussi de la valeur. L'Europe combine aujourd'hui politiques monétaire et budgétaire accommodantes, valorisations attractives par rapport aux États-Unis et niveaux d'endettement d'entreprise raisonnables. Elle reste une zone où l'État de droit est solide, avec une devise stable. La création de champions européens, souvent via des opérations de fusions-acquisitions financées par la dette privée, constitue selon nous un levier de création de valeur important. Les secteurs de la défense et de la transition énergétique illustrent cette dynamique avec des dynamiques de croissances importantes. Nous observons également avec attention l'évolution du rôle du dollar, l'appréciation de la devise chinoise, qui pourrait modifier la trajectoire d'inflation dans le monde, et les dynamiques asiatiques, notamment le développement des infrastructures digitales, énergétiques, et de transport entre les villes d'Asie.

• • •

CONVERSATION AVEC

**THOMAS FRIEDBERGER**  
 Directeur général adjoint de  
 Tikehau Capital, Co-directeur des  
 investissements, Directeur général de  
 Tikehau IM

• • •

**Quels enseignements tirez-vous de l'année écoulée pour aborder 2026 ?**

Nous évoluons dans un environnement de reflation. En 2025, des forces déflationnistes, liées à la faiblesse de la devise chinoise, aux prix bas du pétrole, et aux gains de productivité apportés par l'IA, ont tempéré cette dynamique. En 2026, certaines de ces forces pourraient s'atténuer, avec une appréciation progressive des devises asiatiques et une visibilité accrue sur les pressions inflationnistes. Ce contexte sera un défi pour les banques centrales, mais demeure favorable à la croissance.

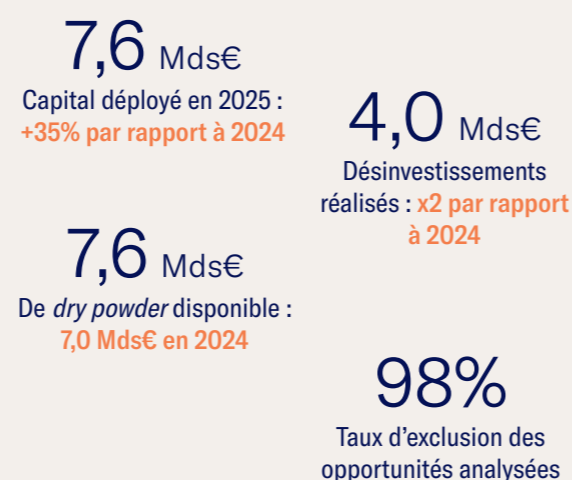
**Quels axes de développement seront prioritaires en 2026 ?**

Nous continuerons à développer nos convictions autour de la construction de la souveraineté européenne. En *private equity*, l'aéronautique et la défense ainsi que la transition énergétique resteront des domaines d'investissement prioritaires. La dette privée européenne et les financements immobiliers, en Europe et en Amérique du Nord, constituent également des axes forts. Enfin, le *value investing*, c'est-à-dire l'investissement dans des actifs faiblement valorisés ou souffrant de décotes de liquidité, retrouve de l'intérêt, notamment sur le secondaire de dette privée, sur l'immobilier et dans les situations spéciales.

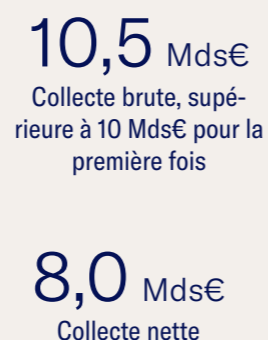
CHIFFRES CLÉS

# Activité de gestion d'actifs 2025

UNE ACTIVITÉ D'INVESTISSEMENT SOUTENUE ET DISCIPLINÉE



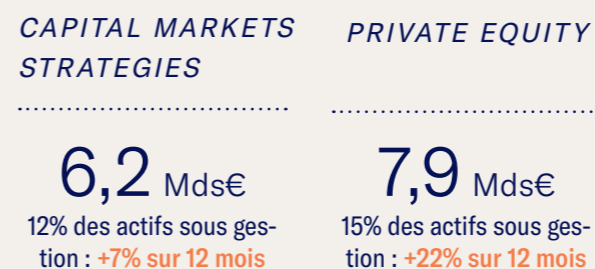
UNE COLLECTE RECORD POUR LA 4<sup>ÈME</sup> ANNÉE CONSÉCUTIVE



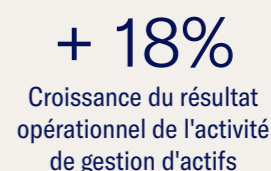
UNE BASE D'INVESTISSEURS DIVERSIFIÉE



UNE PLATEFORME MULTI-STRATÉGIES



UNE DYNAMIQUE DE RENTABILITÉ EN PROGRESSION



# International

EXPANSION,  
DIVERSIFICATION,  
ANCRAGE

Dans un environnement international marqué par la volatilité, les tensions géopolitiques et la diversification des flux de capitaux, Tikehau Capital a poursuivi en 2025 le développement de ses activités hors de France. De l'Europe à l'Asie, en passant par l'Amérique du Nord et le Moyen-Orient, le Groupe a renforcé son ancrage local, élargi sa base d'investisseurs et continué à déployer ses stratégies au plus près des dynamiques régionales.

17

Pays

> 40

Nationalités

# Asie



**LOUIS D'ESTIENNE  
D'ORVES**  
Responsable de l'Asie-Pacifique,  
Tikehau Capital

## ASIE - PACIFIQUE

### Quels faits marquants ont structuré l'activité de Tikehau Capital en Asie en 2025 ?

L'année 2025 a été marquée par une forte accélération de notre activité en Asie, avec une levée de capitaux qui a doublé par rapport à 2024. Cette dynamique s'est appuyée sur plusieurs stratégies phares, notamment le sixième millésime de la stratégie de *direct lending* et le deuxième millésime de la stratégie de crédit secondaire, ainsi que sur des co-investissements, en particulier sur notre stratégie de décarbonation européenne, cette dernière trouvant son écho en Asie dans l'investissement mené par les différentes nations dans le domaine de la souveraineté énergétique et à tout son écosystème afférent. Nous avons également enregistré une année record en Chine, à Singapour et au Japon, avec un jalon important franchi en Corée, où nous avons dépassé le milliard d'euros de collecte cumulée. Sur le plan institutionnel, notre participation à la délégation officielle du Président de la République française Emmanuel Macron à Singapour au côté de notre partenaire Airbus a constitué un moment fort, renforçant notre visibilité auprès des investisseurs locaux. Enfin, le partenariat avec Amova Asset Management a significativement élargi notre réseau de distribution, notamment au Japon et à Hong Kong.

### Comment les spécificités économiques et financières de la région ont-elles influencé vos stratégies ?

Plusieurs facteurs ont soutenu cette dynamique. D'une part, les investisseurs asiatiques ont cherché à diversifier leurs allocations en dehors des États-Unis en réaction au *Liberation Day*. D'autre part, la notoriété de Tikehau Capital dans la région a joué un rôle clé. Il est important de rappeler qu'après Paris et Londres, le troisième bureau du Groupe a été ouvert à Singapour il y a maintenant plus de dix ans. Enfin, l'intérêt croissant pour les thématiques liées à la transition énergétique, mais aussi à la défense, constitue des moteurs importants. Dans une région fortement exposée aux enjeux de souveraineté au sens large du terme, ces sujets sont devenus structurants dans les décisions d'investissement.

### Comment la plateforme asiatique s'est-elle renforcée ou transformée en 2025 ?

La plateforme est restée globalement stable, mais a bénéficié de leviers de croissance importants. Aujourd'hui nous comptons 4 bureaux regroupant un peu

moins de 30 collaborateurs. Le partenariat avec Amova Asset Management nous a permis d'accéder à de nouveaux réseaux de distribution et de gagner rapidement des clients majeurs, notamment dès l'ouverture de notre bureau à Hong Kong. Par ailleurs, nous poursuivons notre approche "glocale", combinant l'autonomie de nos équipes locales avec la force de la plateforme globale de Tikehau Capital et ses stratégies d'investissements différenciantes. Cette organisation permet de conserver une forte proximité avec les marchés tout en capitalisant sur l'expertise du Groupe.

### Quels enseignements tirez-vous de cette année en termes de maturité régionale ?

L'Asie continue de constituer un axe stratégique de développement pour le Groupe. Avec des taux d'intérêts et une inflation repartis à la hausse, le Japon a commencé à réattirer les investisseurs domestiques mais aussi étrangers. Plus largement, les dynamiques démographiques et d'urbanisation ouvrent des perspectives considérables. La région concentre une part croissante de la population mondiale

et des grandes métropoles, impliquant des besoins massifs en infrastructures et en solutions technologiques, autant d'opportunités pour les entreprises que nous accompagnons. Si l'on trace un cercle correspondant à 5 heures de vol autour de Hong Kong (appelé le cercle de Valerieris), 50% de la population mondiale et 69 des 100 plus grandes villes du monde se trouvent à l'intérieur de ce cercle. L'Asie connaîtra donc de loin les plus grandes conséquences de cette urbanisation. C'est pour cette raison que nous avons lancé en 2024 des stratégies d'investissement exclusivement dédiées à la région.

### Quelles perspectives de développement identifiez-vous pour 2026 ?

Nos priorités pour 2026 s'inscrivent dans la continuité de cette dynamique. Nous poursuivons le déploiement des capitaux levés par notre activité de crédit en Asie et explorerons le développement de nouvelles stratégies dédiées à la région, notamment en *private equity*.

## INTERNATIONAL/ Asie & Moyen-Orient : une dynamique de croissance en forte accélération

### Une visibilité renforcée et un ancrage régional consolidé

L'année a été marquée par un renforcement de la visibilité institutionnelle de Tikehau Capital, avec la participation du Groupe à la délégation officielle du Président de la République française lors de sa visite d'État à Singapour en juin 2025, aux côtés de partenaires industriels de premier plan. Le Groupe a également pris part à la 3<sup>ème</sup> réunion plénière du *UAE-France High-Level Business Council*, co-présidée par Dr. Sultan Al Jaber, ministre émirati de l'Industrie et de la Technologie avancée, et Patrick Pouyanné, PDG de TotalEnergies. L'évènement a réuni plus de 50 acteurs émiratis et français afin de renforcer les coopérations économiques entre les deux pays. Tikehau Capital a aussi été présent à *ASK 2025 Global Alternative Investment Conference* à Séoul, l'un des principaux rendez-vous mondiaux de l'investissement alternatif, où Pierre Abadie, Directeur Climat du Groupe et Co-responsable de la stratégie de *private equity* dédiée à la décarbonation est intervenu sur les enjeux de décarbonation à l'échelle industrielle, tandis que Louis d'Estienne d'Orves, Responsable de l'Asie-Pacifique, a partagé son analyse des opportunités sur le marché immobilier européen.

Le Groupe a par ailleurs poursuivi son engagement au sein des grands forums internationaux, notamment lors de la 4<sup>ème</sup> édition de la *Abu Dhabi Finance Week*, ainsi qu'au *Qatar Economic Forum* organisé par Bloomberg Live. Ces participations illustrent la volonté de Tikehau Capital de contribuer activement aux réflexions stratégiques sur les transformations des marchés et de renforcer son positionnement auprès des investisseurs institutionnels de la région.

### Des investissements soutenus par des dynamiques structurelles

Dans un environnement marqué par des besoins croissants en financement, Tikehau Capital a poursuivi le déploiement de ses stratégies en Asie, avec notamment une première opération réalisée en 2025 dans le cadre de sa stratégie de crédit asiatique (TKAF).

La région bénéficie de tendances structurelles puissantes (urbanisation rapide, croissance démographique et besoins accrus en infrastructures), qui soutiennent la demande en capitaux. Ces dynamiques offrent un terrain d'investissement particulièrement attractif, notamment dans les segments du crédit et des actifs réels.

## Faits marquants

### Une région stratégique pour le développement du Groupe

Fort d'une présence historique en Asie, avec Singapour comme troisième implantation après Paris et Londres, Tikehau Capital s'appuie sur une plateforme "glocale", combinant expertise globale et ancrage local, pour adresser la diversité des marchés tout en maintenant une discipline d'investissement rigoureuse. En 2025, l'Asie et le Moyen-Orient ont confirmé leur rôle d'axe de croissance prioritaire. Le Groupe entend poursuivre le déploiement des capitaux levés et explorer de nouvelles opportunités, notamment en *private equity*, afin de capter le potentiel de long terme de ces marchés en forte transformation.

### UNE LEVÉE DE CAPITAUX RECORD

En 2025, Tikehau Capital a enregistré une accélération significative de son activité en Asie et au Moyen-Orient, avec une levée de capitaux qui a doublé par rapport à 2024. Une dynamique qui s'inscrit dans un contexte de rééquilibrage des allocations internationales. La région a ainsi contribué de manière croissante à la collecte du Groupe, portée par le succès de stratégies telles que le sixième millésime de la stratégie de *direct lending* et le deuxième millésime de la stratégie de crédit secondaire, ainsi que par le développement des co-investissements, notamment dans les stratégies de décarbonation en Europe. Parallèlement, le partenariat stratégique avec Amova Asset Management (anciennement Nikko Asset Management) a permis de renforcer les capacités de distribution, notamment au Japon et à Hong Kong. En Corée, la collecte cumulée a dépassé le milliard d'euros.

## FOCUS

## Europe



MAXIME  
LAURENT-BELLUE  
Directeur général adjoint de Tikehau Capital,  
Co-directeur du crédit.

**Dans un contexte de volatilité forte aux États-Unis et de sensibilité accrue à la diversification des portefeuilles, de nombreux acteurs rééquilibrent leurs allocations en faveur de l'Europe.**

### Comment qualifieriez-vous l'année 2025 pour les activités européennes de Tikehau Capital ?

L'année 2025 a été une année charnière pour nos activités européennes, qui concentrent encore la majeure partie de nos investissements. L'Europe se trouve aujourd'hui à un tournant majeur, confrontée à des enjeux de souveraineté énergétique, technologique et sécuritaire, dans un contexte global marqué par de profondes transformations financières, géopolitiques et technologiques.

Dans cet environnement, nous avons maintenu une approche disciplinée, fondée sur la sélectivité et la diversification. La dispersion accrue des performances entre secteurs et entreprises impose une analyse fine des opportunités et une grande rigueur dans l'exécution.

### Quels marchés ou segments ont été les plus porteurs en Europe cette année ?

Nous avons bénéficié d'un *deal flow* soutenu sur l'ensemble de nos métiers, en particulier en dette privée et en *private equity*, où nous sommes positionnés sur des segments particulièrement porteurs. Les besoins de financement et de refinancement des entreprises *mid-market* restent élevés, ce qui crée de nombreuses opportunités pour proposer des solutions flexibles, qu'il s'agisse de financements d'acquisition, de croissance

### Quelles dynamiques ont marqué la levée de capitaux en Europe ?

L'Europe connaît aujourd'hui un regain d'attractivité auprès des investisseurs internationaux. Dans un contexte de volatilité forte aux États-Unis et de sensibilité accrue à la diversification des portefeuilles, de nombreux acteurs rééquilibrent leurs allocations en faveur de l'Europe. Cette dynamique s'est traduite par une année record en matière de levée de capitaux pour le Groupe, avec une part significative provenant d'investisseurs internationaux, notamment en Asie, au Moyen-Orient et aux États-Unis.

### Quelles perspectives identifiez-vous pour 2026 ?

Notre plateforme repose sur des racines profondément européennes et une forte implantation locale, aujourd'hui présente dans neuf pays. Cette organisation a été pensée pour adresser au mieux l'hétérogénéité et les spécificités propres à chaque juridiction, tout en identifiant les meilleures opportunités. Pour 2026, nos priorités restent inchangées : maintenir une excellence en matière d'origination, cibler des actifs bénéficiant de tendances structurelles fortes et continuer à faire preuve de sélectivité tout en construisant des portefeuilles diversifiés. Dans un environnement en mutation, nous sommes convaincus que l'Europe offrira de nombreuses opportunités pour les acteurs capables de conjuguer expertise locale et vision globale.

ou de situations plus complexes.

En *private equity*, nous avons poursuivi notre développement sur des secteurs stratégiques pour l'Europe, notamment la transition énergétique et la défense, qui bénéficient de dynamiques structurelles fortes. À l'inverse, le segment immobilier continue d'être marqué par une grande prudence des acteurs traditionnels et notamment bancaire se reflétant dans les volumes transactionnels et l'accès au financement.

### Comment le contexte macroéconomique a-t-il influencé vos décisions d'investissement ?

Le contexte de taux durablement plus élevés et de croissance modérée a renforcé notre discipline d'investissement. Dans un environnement plus incertain, la priorité est donnée à la qualité des actifs, à la solidité des modèles économiques et à la capacité des entreprises à s'adapter. Par ailleurs, l'année a été marquée par un niveau élevé de cessions, malgré un environnement transactionnel contraint. Cela témoigne de la qualité des actifs en portefeuille et de la capacité de nos équipes à exécuter des opérations dans des conditions exigeantes.

## EUROPE/ Une plateforme au cœur des transformations économiques

### Des investissements ciblés sur les infrastructures et la décarbonation

En 2025, Tikehau Capital a poursuivi le déploiement de ses stratégies en Europe en se positionnant sur des actifs au cœur des transitions énergétique et numérique. Dans le cadre de sa stratégie de *private equity* dédiée à la décarbonation, le Groupe

a signé un accord pour l'acquisition de TTSP HWP, cabinet allemand de référence dans le conseil technique pour les data centers, un secteur clé face à l'essor des usages numériques et des besoins énergétiques associés.

Dans cette même logique, Tikehau Capital a acquis EYSA, *leader* espagnol des solutions de mobilité intelligente, contribuant à

l'optimisation des flux urbains et à la réduction des émissions.

Ces investissements illustrent la capacité du Groupe à identifier des plateformes positionnées sur des marchés en forte croissance, au croisement des enjeux de décarbonation et d'infrastructures critiques.

## Faits marquants

### Des projets structurants à fort impact territorial

Le Groupe a également poursuivi son engagement dans des projets d'envergure en Europe. La transaction d'Alameda das Antas à Porto, récompensée par le prix "*Deal of the Year in Portugal*", porte ainsi sur un développement urbain d'environ 99 800 m<sup>2</sup> avec une capacité de près de 1 000 unités résidentielles, pour un investissement total estimé à 180 millions d'euros.

Par ailleurs, Tikehau Capital a lancé une plateforme dédiée à l'hôtellerie *select-service* en Espagne et au Portugal, ciblant les principales villes de la péninsule ibérique. Cette initiative vise à capter les évolutions structurelles du marché touristique européen et à constituer un portefeuille d'actifs à fort potentiel de création de valeur.

### UNE RECONNAISSANCE DE L'EXPERTISE SUR LES MARCHÉS PRIVÉS

En 2025, l'expertise du Groupe a été reconnue à plusieurs reprises. L'équipe de dette privée basée à Milan a reçu le *Private Debt Award 2025* dans la catégorie *Development (Mid/Large deal)*, décerné par l'AIFI en collaboration avec Deloitte.

Tikehau Capital a également renforcé sa visibilité lors de grands événements internationaux, notamment à *SuperReturn Berlin*, principal rendez-vous mondial du *private capital*, où les équipes du Groupe ont contribué aux discussions sur les dynamiques du marché du crédit privé et les enjeux de liquidité, désormais centraux pour les investisseurs.

### L'Europe au cœur de la stratégie de croissance

Dans un contexte marqué par des enjeux de souveraineté énergétique, industrielle et technologique, l'Europe reste un pilier central pour Tikehau Capital. La diversité des économies qui la compose et l'ampleur des besoins de financement liés aux différentes transitions à l'œuvre actuellement offrent un environnement propice au déploiement des stratégies du Groupe.

Fort de son ancrage dans les principales économies européennes et de son expertise sectorielle, Tikehau Capital est idéalement positionné pour capter ces opportunités, avec une approche fondée sur la sélectivité, la discipline d'investissement et la création de valeur à long terme.

# Amérique du Nord



**MARGAUX BURIDANT**  
Directrice de la levée de capitaux,  
Amérique du Nord

## AMÉRIQUE DU NORD

### Quelles grandes tendances ont marqué le marché nord-américain en 2025 ?

L'année 2025 a été marquée par plusieurs évolutions structurantes. Le crédit privé a poursuivi son expansion vers le *retail*, avec le développement de formats *evergreen* ou semi-liquides permettant d'élargir la base d'investisseurs. Dans le même temps, les solutions de liquidité se sont imposées comme un enjeu central. Le marché du crédit secondaire a connu une croissance soutenue, ce qui a bénéficié à Tikehau Capital, précurseur sur ce segment dès 2020. Enfin, un mouvement de déglobalisation s'est amorcé, certains investisseurs cherchant à diversifier leurs allocations en dehors des États-Unis, notamment vers l'Europe, avec un intérêt croissant pour l'aéronautique et la défense.

<sup>1</sup> Tikehau Private Debt Secondaries

### Comment Tikehau Capital a-t-il adapté ses stratégies dans ce contexte ?

Nous avons maintenu une approche de long terme, fondée sur des stratégies éprouvées telles que la dette privée secondaire, le *private equity* dédié à la décarbonation ou le *direct lending mid-market* européen. Le Groupe prévoit également de lancer TPDS<sup>1</sup> Flex afin d'élargir sa stratégie à tous types d'opportunités de crédit secondaire, avec une structure plus agile pour répondre aux besoins de nos investisseurs. Par ailleurs, il a poursuivi le déploiement de capitaux dans des secteurs porteurs, notamment via son fonds dédié à l'aéronautique et à la défense en Europe.

### Quelles réalisations ont illustré l'année écoulée ?

Parmi les opérations marquantes figure le lancement d'un fonds de continuation dédié à Egis, d'un montant supérieur à un milliard d'euros, avec des acteurs américains de premier plan, visant à accompagner son développement international. L'année a également été marquée par la conclusion d'un engagement significatif avec un grand réassureur américain, illustrant l'intérêt croissant des investisseurs nord-américains pour des stratégies européennes.

### Quels défis spécifiques avez-vous rencontrés en Amérique du Nord ?

Le marché reste très compétitif et dominé par des acteurs locaux bien établis. L'adaptation des produits aux attentes des investisseurs, notamment en matière de liquidité et de *reporting*, est un enjeu clé. Par ailleurs, le ralentissement des distributions dans les marchés du *private equity* a pesé sur la capacité d'investissement des LPs, allongeant les cycles de levée de fonds. Il faudra peut-être plusieurs années pour que le marché se rééquilibre, mais nous sommes convaincus que les entreprises avec des *track records* solides et une expertise différenciante continueront d'être bien positionnées.

### Quels enseignements tirez-vous de 2025 pour la région ?

L'un des principaux enseignements est le rôle central de la liquidité. Dans un contexte de ralentissement des sorties, les investisseurs privilégient des stratégies de crédit privé capables de générer des flux réguliers et d'offrir plus de protection que *l'equity*. Nous pensons également que le mouvement de déglobalisation amorcé en 2025 va se poursuivre cette année, avec une tendance à l'accélération.

**Nous avons maintenu une approche de long terme, fondée sur des stratégies éprouvées telles que la dette privée secondaire, le *private equity* dédié à la décarbonation ou le *direct lending mid-market* européen.**



**JÉRÉMY LE JAN**  
Responsable du Canada,  
Tikehau Capital

## CANADA

### Quelles dynamiques ont marqué le marché canadien en 2025 ?

En 2025, les marchés canadiens ont évolué sous l'effet des tensions commerciales avec les États-Unis, générant des pressions inflationnistes progressivement atténuées par l'assouplissement monétaire de la Banque du Canada. La résilience des fondamentaux domestiques, notamment la solidité du secteur financier et le soutien des matières premières, a permis au marché canadien de rester performant malgré les tensions géopolitiques engendrant une volatilité globale. Parallèlement, les politiques orientées vers la souveraineté industrielle et la consolidation des infrastructures majeures du Canada ont renforcé l'intérêt pour les actifs réels, les minerais critiques et les secteurs stratégiques.

### Quels secteurs ont été les plus porteurs ?

Les performances ont reflété la structure de l'économie canadienne. Le secteur de l'énergie a bénéficié d'un environnement de prix favorable, générant des flux de trésorerie solides. Les services financiers ont également contribué à la performance, portés par la solidité des bilans et une forte rentabilité. Enfin, les thématiques liées aux minerais critiques, à l'électrification, aux infrastructures et à la défense ont gagné en importance au Canada, soutenues par des dynamiques structurelles et des politiques publiques favorables.



## FOCUS

Amérique  
du Nord

...

## CANADA

**Comment l'environnement a-t-il influencé les investissements ?**

La stabilité du cadre réglementaire et la solidité des institutions financières ont soutenu les allocations vers des actifs offrant une bonne visibilité des revenus, notamment les infrastructures résilientes face à l'inflation, les ressources naturelles et les marchés de capitaux nord-américains. Les investissements publics dans les transports, les infrastructures majeures, l'électrification et l'agriculture renforcent la visibilité stratégique et la consolidation de la base industrielle nationale.

**La résilience des fondamentaux domestiques, notamment la solidité du secteur financier et le soutien des matières premières, a permis au marché canadien de rester performant malgré les tensions géopolitiques engendrant une volatilité globale.**

**Quels enseignements tirez-vous de 2025 ?****Et quelles perspectives identifiez-vous pour 2026 ?**

2025 confirme la résilience du système financier canadien. Le rôle stratégique des ressources naturelles, de l'agriculture, des infrastructures et de la défense s'affirme dans un contexte marqué par la transition énergétique, les enjeux de souveraineté nationale, les tensions géopolitiques croissantes et la recomposition des chaînes d'approvisionnement mondiales. Pour 2026, les perspectives restent globalement favorables, soutenues par les investissements dans les chaînes de valeur des minerais critiques et les infrastructures, malgré un environnement incertain. Le Canada devrait continuer d'attirer des flux internationaux, offrant une exposition différenciante aux actifs réels.

INTERNATIONAL/ **Amérique du Nord : accélération du développement et renforcement des positions****Des transactions ciblées sur des segments porteurs**

En 2025, Tikehau Capital, aux côtés d'AXA et d'Unilever, a acquis une participation majoritaire dans Horizon Ag-Products, spécialiste américain des biostimulants agricoles, pour plus de 100 M\$. Cette opération, menée avec Giuseppe Natale et Vedalia, illustre l'ambition du Groupe d'accompagner la transition vers une production alimentaire plus durable. Tikehau Capital, via le troisième millésime de la stratégie de situations spéciales, a également mis en place un financement mezzanine de 57 M\$ pour le projet Public Hotel à Manhattan, aux côtés d'un prêt *senior* de 253 M\$ apporté par JP Morgan. Cette opération constitue la deuxième transaction de dette immobilière du Groupe aux États-Unis et renforce sa présence sur des actifs prime dans des marchés dynamiques.

**Une levée importante sur le marché secondaire**

En décembre 2025, Tikehau Capital a finalisé la levée du deuxième millésime de sa stratégie de dette privée secondaire, avec plus d'1 Md\$ d'engagements, au-delà de son objectif initial de 750 M\$. Plus du double du premier fonds, ce véhicule illustre la montée en puissance d'un segment clé pour les solutions de liquidité destinées aux *LPs* et aux *GPs*.

Cette opération confirme également l'intérêt croissant des investisseurs pour les stratégies secondaires de dette privée, dans un environnement où la liquidité est devenue un enjeu central.

**Faits marquants****Une dynamique de croissance soutenue au Canada**

Tikehau Capital a poursuivi le développement de ses activités au Canada en renforçant ses liens avec des investisseurs institutionnels de premier plan. En 2025, le Groupe a notamment accueilli Financement Agricole Canada (FAC) au sein de sa stratégie de *private equity* dédiée à l'agriculture régénératrice. Acteur clé du financement agricole au Canada, FAC accompagne la transformation du secteur, en soutenant l'innovation et la transition vers des modèles agricoles durables et responsables. En parallèle, Tikehau Capital Canada a connu une forte expansion, convertissant 15 nouveaux clients institutionnels, dont plus de la moitié du Maple 8. Cette dynamique a permis d'atteindre rapidement le seuil du milliard de dollars canadiens d'actifs sous gestion, avec une rentabilité dès la première année. Parmi les nouveaux investisseurs figurent également la Banque Royale du

Canada (RBC), Fondation et le fonds Investi piloté par Innocap (doté de plus de 200 M\$), engagés dans les fonds de *private equity* à long terme de Tikehau Capital.

**UNE OPÉRATION EMBLÉMATIQUE DANS LES TECHNOLOGIES STRATÉGIQUES**

En 2025, Tikehau Capital a accompagné Loft Orbital dans une levée de fonds de 170 M€, destinée à accélérer le déploiement de sa flotte de satellites et à renforcer sa position dans les infrastructures spatiales. Menée aux côtés de Bpifrance et de Temasek, cette opération soutient un acteur en forte croissance, fort de plus de 500 M€ de contrats signés, de 30 satellites en production et de plus de 25 missions déjà réalisées. Elle illustre le positionnement du Groupe sur des technologies stratégiques au croisement de l'IA, du spatial, de la sécurité et du climat. Cette levée de fonds a également permis à Loft Orbital de s'implanter aux Émirats arabes unis, à Abu Dhabi, via la création

d'OrbitWorks, une coentreprise avec Marlan Space soutenue par le gouvernement local. Ce partenariat s'est concrétisé par l'ouverture d'un centre industriel d'assemblage et d'intégration satellitaire.

**Développement des équipes et points d'ancrage stratégiques**

Tikehau Capital dispose aujourd'hui d'une équipe solide, avec plus de 50 professionnels présents entre les États-Unis (New York) et le Canada (Montréal) pour accompagner la croissance du Groupe sur ces marchés clés. La récente ouverture d'un nouveau *flagship* office au cœur de Manhattan illustre l'ancrage durable de Tikehau Capital en Amérique du Nord, ainsi que sa volonté de renforcer sa proximité avec ses clients et partenaires locaux.

# Crédit

— SÉLECTIVITÉ,  
GESTION DU RISQUE,  
PROXIMITÉ

Dans un contexte de taux durablement élevés et de concurrence accrue, 2025 a confirmé la solidité du modèle de dette privée, fondé sur la sélectivité, la gestion du risque et la proximité avec les entreprises.

**24,5** Mds€  
d'Actifs  
sous gestion

**46%**  
des Actifs sous  
gestion du Groupe

## CONVERSATION AVEC

**CÉCILE MAYER-LEVI**

Co-directrice du crédit et Directrice de l'activité de dette privée, Tikehau Capital

**MAXIME LAURENT-BELLUE**

Directeur général adjoint de Tikehau Capital, Co-directeur du crédit



CÉCILE  
MAYER-LEVI

### Comment qualifieriez-vous l'année 2025 pour le marché de la dette privée ?

**C. M.-L.** L'année 2025 a été contrastée, avec un premier semestre relativement atone, suivi d'une nette accélération au second semestre. L'activité M&A primaire est restée en retrait par rapport aux attentes initiales, dans un contexte marqué par des incertitudes géopolitiques et macroéconomiques. Pour autant, la dette privée a démontré sa pertinence. L'activité de portefeuille a été soutenue, notamment à travers l'accompagnement de stratégies de croissance externe. Nous avons également enregistré un niveau élevé de distributions, avec environ 1,2 milliard d'euros retournés aux investisseurs pour 1,8 milliard déployé, à rebours d'un environnement souvent décrit comme peu liquide.

### Quels segments ou stratégies se sont particulièrement distingués cette année ?

La dette privée secondaire a connu une dynamique particulièrement forte attestant des besoins des investisseurs et de trouver des solutions la recherche de liquidité. Les fonds de *private equity* ont cherché à créer de la valeur sur leur portefeuille existant en multipliant les opérations de croissance externe en s'appuyant sur les financements proposés par les fonds de *direct lending*. Pour les nouvelles opérations, l'*alternative direct lending* est devenue cœur dans les solutions proposées. Par ailleurs, l'Europe a bénéficié d'un positionnement attractif, avec des niveaux de levier plus modérés qu'aux États-Unis et un couple rendement/risque compétitif avec des *spreads* plus élevés. Cette attractivité s'est traduite par une activité soutenue, malgré une concurrence accrue.

### Comment avez-vous adapté votre gestion du risque face aux évolutions de marché ?

Dans un environnement de taux restés plus élevés que prévu, les niveaux de levier des nouvelles opérations ont été ajustés à la baisse par rapport aux millésimes précédents. Cette discipline reflète une approche prudente, adaptée au contexte. Nous avons également été très actifs dans la gestion du portefeuille existant, en accompagnant certaines situations plus complexes. Lorsque nécessaire, nous avons pris des mesures fortes pour protéger les intérêts de nos investisseurs, en assurant un suivi étroit et en participant activement aux restructurations, et n'hésitant pas à prendre le contrôle pour être en mesure de mener un retournement.

### Quels enseignements tirez-vous de l'année écoulée ?

2025 confirme l'importance d'un ancrage local et d'une relation de long terme avec les entreprises financées. Être un partenaire historique permet d'accompagner les sociétés dans la durée et de saisir des opportunités dans des contextes incertains. Nous avons par ailleurs poursuivi notre diversification géographique, notamment au Benelux et en Italie et en Espagne, marchés devenus particulièrement attractifs.

### Quels enjeux et opportunités anticipez-vous pour 2026 ?

L'année 2026 devrait être marquée par des besoins de refinancement liés au "*maturity wall*" des financements conclus en 2021-2022. La dette privée sera un acteur clé pour apporter des solutions dans un environnement où les attentes de valorisation pourraient s'ajuster. Nous anticipons également une évolution des formats des fonds de *private debt*, avec un intérêt croissant pour les solutions *evergreen*. Enfin, la poursuite de l'intégration de l'intelligence artificielle dans nos processus constitue un levier d'optimisation et d'analyse supplémentaire pour bien cerner les risques et opportunités.



MAXIME  
LAURENT-BELLUE

### Comment qualifieriez-vous l'année 2025 pour le marché des stratégies opportunistes et des CLO ?

**M. L.-B.** L'année a été très intense sur trois des principaux piliers de nos métiers : déploiement, portefeuille et sorties. Sur les *CLO*, les équipes ont travaillé très activement à refinancer plusieurs véhicules en Europe et aux États-Unis pour bénéficier des conditions plus attractives offertes par les marchés et du resserrement des *spreads*. Au global sur l'année, trois nouvelles émissions et cinq refinancements ont été réalisés. Du côté des *tacticals strategies*, 2025 a été marquée par un *dealflow* nettement plus important que l'année précédente avec cinq transactions finalisées sur l'année à travers nos fonds de situations spéciales et de dette immobilière. Trois thématiques claires se sont détachées en termes d'*underwriting* : financements immobiliers et *asset backed*, refinancements complexes et financements d'acquisition.

...

Être un partenaire historique permet d'accompagner les sociétés dans la durée et de saisir des opportunités dans des contextes incertains.

CONVERSATION AVEC

**CÉCILE MAYER-LEVI**  
Co-directrice du crédit et Directrice de l'activité de dette privée, Tikehau Capital

**MAXIME LAURENT-BELLUE**  
Directeur général adjoint de Tikehau Capital, Co-directeur du crédit

**Dans un environnement global marqué par l'incertitude, la complexité et l'instabilité, nous avons attaché une importance maximale à certains principes très basiques mais souvent efficaces : discipline, conviction et diversification.**



**Quelles sont les adaptations apportées à la gestion du risque, ainsi que les principaux enseignements tirés ?**

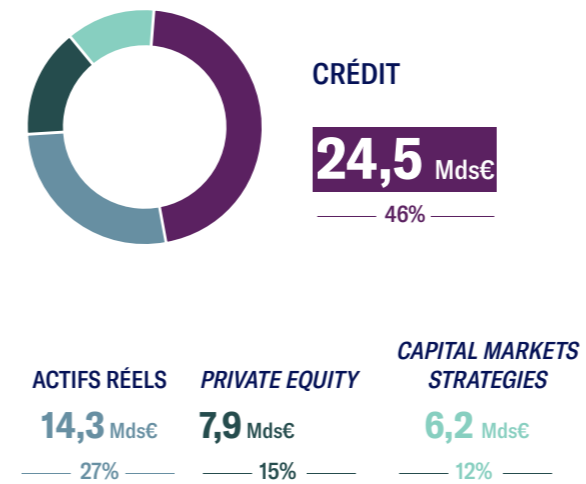
Dans un environnement global marqué par l'incertitude, la complexité et l'instabilité, nous avons attaché une importance maximale à certains principes très basiques mais souvent efficaces : discipline, conviction et diversification. Nous évoluons depuis quelques années à la confluence de plusieurs lignes de rupture : financière, géopolitique et technologique. Par conséquent, des facteurs exogènes et imprévisibles peuvent rapidement et fortement impacter le *dealflow* comme les portefeuilles. Dans nos métiers nous devons investir à travers les cycles. La transition entre celui qui se termine et celui qui s'ouvre est particulièrement volatile et la gestion du risque devient plus importante que jamais.

**Quels enjeux et opportunités anticipez-vous pour 2026 ?**

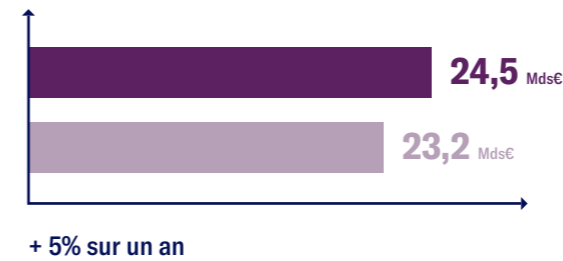
Dans le contexte incertain qui semble se poursuivre, nous prévoyons un enjeu fort à travailler les portefeuilles, et ce de diverses manières : engagement et proximité avec les équipes de management, proactivité dans le suivi de performance et, si besoin, accompagnement en capital défensif et offensif. Malgré l'incertitude, nous anticipons également une activité forte sur de nouvelles opérations avec des besoins de financement et refinancement qui demeurent importants, notamment sur des sous-jacents immobiliers ou pour des situations plus complexes présentant des problèmes de performance ou opérant à travers des structures de capital non adaptées.

# Données clés 2025

RÉPARTITION DES ENCOURS DU GROUPE PAR CLASSE D'ACTIFS



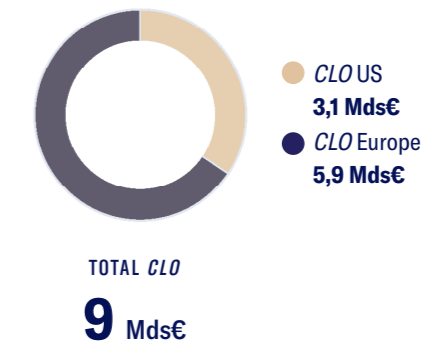
CROISSANCE DE LA CLASSE D'ACTIFS SUR UN AN ACTIFS SOUS GESTION



RÉPARTITION AU SEIN DE L'ACTIVITÉ CRÉDIT AU 31 DÉCEMBRE 2025



LES CLO, UNE ACTIVITÉ STRUCTURANTE DU CRÉDIT



CARACTÉRISTIQUES CLÉS

2007 CRÉATION DE LA PLATEFORME	4 STRATÉGIES D'INVESTISSEMENT	8 PAYS
-----------------------------------	----------------------------------	-----------

## FOCUS

**PIERPAOLO CASAMENTO**  
Responsable de l'activité de dette  
privée secondaire, Tikehau Capital

## Dette privée secondaire



PIERPAOLO  
CASAMENTO

### Quelles dynamiques ont marqué le marché de la dette privée secondaire en 2025 ?

En 2025, les transactions dites *GP-led* ont dominé l'activité, parfois au détriment du segment plus traditionnel des transactions *LP-led*, pourtant en croissance sur un an. Cette dynamique reflète l'adoption croissante par les acteurs des marchés privés de structures secondaires désormais bien établies. La dette privée figure ainsi parmi les segments les plus dynamiques du marché secondaire. Du côté de la demande, la levée de capitaux a été robuste, tant auprès d'acteurs historiques que de nouveaux entrants. Cette combinaison d'offre et de demande soutenues s'est traduite par une différenciation accrue entre stratégies et par une spécialisation des équipes, signe d'un marché en phase de maturation.

### En quoi ce marché est-il devenu un outil stratégique ?

La perception du marché a profondément évolué. Initialement considéré comme opportuniste et lié à des événements ponctuels, il est désormais perçu comme un véritable outil de gestion de portefeuille et de liquidité, tant pour les *LPs* que pour les *GPs*. Parallèlement, la dette privée secondaire s'est affirmée comme une stratégie autonome, nécessitant une expertise dédiée, une analyse rigoureuse et une exécution disciplinée. Elle constitue aujourd'hui une composante durable et stratégique de l'écosystème des marchés privés.

### Comment l'équipe dédiée s'appuie-t-elle sur son réseau pour identifier des opportunités pertinentes ?

Notre objectif est de maintenir un flux d'opportunités large et dynamique, tout en restant sélectifs et alignés avec notre stratégie d'investissement. Nous entretenons un dialogue actif et constant avec des conseils spécialisés, qui sont à l'origine d'une part significative des transactions. Nous interagissons également directement avec des *GPs* et des *LPs* afin de proposer des solutions de liquidité sur mesure et discrètes. Cette approche proactive nous permet

d'accéder à des opérations largement commercialisées comme à des transactions *off-market*, et d'assurer une sélection fondée sur la qualité et la valeur relative.

### Comment les solutions sur mesure permettent-elles de s'adapter aux conditions de marché ?

Nous proposons un éventail de solutions de liquidité, allant d'acquisitions secondaires simples à des transactions plus structurées. Cette flexibilité nous permet de répondre à des besoins variés : fournir une liquidité immédiate, optimiser des portefeuilles complexes ou structurer des mécanismes de partage du risque. En diversifiant les types d'opérations, nous adaptons activement notre profil de risque et renforçons la résilience des portefeuilles à travers les cycles de marché.

### Quelles perspectives identifiez-vous pour 2026 ?

La dette privée secondaire devrait poursuivre sa croissance en 2026. Dans un environnement où le crédit privé fait l'objet d'une attention accrue, l'année sera déterminante pour démontrer la discipline des déploiements passés et la

solidité des nouvelles transactions. Nos priorités restent inchangées : déployer le capital avec rigueur et patience lorsque nécessaire, privilégier la conviction et la valeur relative plutôt que le momentum et les tendances de marché, et maintenir une sélection exigeante afin d'assurer la résilience des portefeuilles dans un contexte de vigilance accrue.

**En diversifiant  
les types  
d'opérations,  
nous adaptons  
activement notre  
profil de risque  
et renforçons la  
résilience des  
portefeuilles à  
travers les cycles  
de marché.**

## CRÉDIT/ Montée en puissance des stratégies et diversification des solutions

### Succès des stratégies opportunistes et soutien aux infrastructures technologiques

Les stratégies opportunistes ont également enregistré une dynamique de croissance significative. En février 2025, Tikehau Capital a levé 1,2 milliard d'euros pour le troisième millésime de la stratégie de situations spéciales du Groupe, confirmant l'attractivité de cette plateforme flexible, active sur les marchés primaires et secondaires du crédit en Europe. Dans ce cadre, le Groupe a notamment engagé 160 millions d'euros pour soutenir Eclairion, spécialiste

européen des infrastructures de calcul haute performance et d'intelligence artificielle. Tikehau Capital a également agi en tant qu'arrangeur principal d'un financement senior sécurisé destiné au développement d'un data center modulaire en Norvège, conçu pour répondre aux besoins croissants liés à l'IA, tout en s'appuyant sur une énergie abondante et décarbonée.

Ces opérations illustrent la capacité du Groupe à se positionner sur des actifs stratégiques au cœur de la transformation technologique européenne.

## Faits marquants

### Une activité soutenue en *direct lending* au service du *mid-market* européen

En 2025, Tikehau Capital a poursuivi le déploiement de ses stratégies de dette privée, avec plus de 20 entreprises financées en Europe sur l'année. Dans un environnement marqué par la rareté des financements traditionnels pour les entreprises *mid-market*, le Groupe a bénéficié d'un *deal flow* soutenu et d'un rythme d'investissement en accélération. Parmi les opérations emblématiques figure le refinancement d'une dette unitranche de plus de 100 millions d'euros au bénéfice du groupe Carso, acteur de référence dans les services d'analyses et de sécurité sanitaire en France. Depuis le lancement de cette stratégie, Tikehau Capital a déployé 7,8 milliards d'euros et financé plus de 140 entreprises, illustrant la solidité de son *track record* et sa capacité à proposer des solutions sur mesure.

### UNE PLATEFORME *CLO* GLOBALE EN CROISSANCE CONTINUE

En 2025, Tikehau Capital a poursuivi le développement de sa plateforme de *Collateralized Loan Obligations (CLO)*. L'année a été particulièrement active pour la stratégie globale : en Europe, les équipes ont finalisé le refinancement de quatre véhicules existants permettant d'optimiser leur structure de capital. En parallèle, deux nouvelles émissions ont été réalisées, avec notamment le *pricing* du *CLO XIV* au quatrième trimestre, pour un montant de 600 millions d'euros, le plus important *CLO* européen du Groupe. Aux États-Unis, un refinancement et une nouvelle émission – *CLO VII* – ont été réalisés au cours de l'année, portant les encours totaux pour la stratégie à 9 Mds€ (3,1 Mds€ aux États-Unis et 5,1 Mds€ en Europe).

### LANCEMENT D'UN FONDS *EVERGREEN* ÉLARGISSANT L'ACCÈS AU CRÉDIT PRIVÉ

Début 2025, Tikehau Capital a lancé son premier fonds de dette privée *evergreen* semi-liquide labellisé ELTIF 2.0, accessible aux investisseurs professionnels et non professionnels. Ce véhicule vise à démocratiser l'accès au crédit privé en s'appuyant sur un portefeuille diversifié d'entreprises européennes *mid-market*. La stratégie repose sur une allocation de 80% en crédit privé (dont 60% en *direct lending* et 20% en situations spéciales), complétée par une poche de liquidité.

À fin 2025, le fonds totalisait 208 millions d'euros d'engagements, dont 67 millions d'euros apportés par Tikehau Capital. Il cible un TRI net de 7%, avec des distributions régulières comprises entre 4% et 5% par an, et une attention particulière portée à la préservation du capital.

# Actifs réels

— OPPORTUNITÉS,  
RÉSILIENCE,  
EXIGENCE

Dans un marché contraint mais riche en opportunités, 2025 a été une année de discipline et de sélectivité pour les Actifs Réels, avec un accent fort mis sur le résidentiel en Europe et aux États-Unis.

**14,3** Mds€  
d'Actifs  
sous gestion

**27%**  
des Actifs sous  
gestion du groupe

## CONVERSATION AVEC

**FRÉDÉRIC JARIEL**

Co-directeur de l'activité Immobilière,  
Tikehau Capital

**EMILIO VELASCO**

Responsable des Acquisitions *Value Add*,  
Tikehau Capital



FRÉDÉRIC  
JARIEL

**Quels faits marquants ont rythmé le marché de l'immobilier en 2025 ?  
Comment cela a-t-il influencé votre activité ?**

**F. J.** En 2025, le marché immobilier est resté assez peu dynamique. Les volumes de transactions sont restés relativement faibles, conséquence directe de la hausse des taux intervenue en 2022, mais aussi de l'impact durable du télétravail sur le segment des bureaux, et des dépenses d'investissement ESG nécessaires pour rendre les actifs plus vertueux. L'année 2023 avait marqué un point bas en termes de volumes ; 2024 et 2025 montrent une amélioration relative, mais à des niveaux encore modérés. Dans ce contexte de marché anémique, nous avons malgré tout maintenu une activité soutenue. Les périodes de crise immobilière sont longues, mais elles peuvent potentiellement offrir aussi des points d'entrée intéressants. Sur une carrière, ces fenêtres d'opportunité ne se présentent que rarement. Nous avons ainsi poursuivi une stratégie active d'investissement, en particulier sur le résidentiel.

**Quelles thématiques ont été prioritaires cette année ?**

Le résidentiel – ou plus largement le *living*, qui inclut également l'hôtellerie – a constitué notre priorité en 2025. En France, nous avons réalisé l'un des plus importants investissements résidentiels de l'année, pour un montant supérieur à 300 millions d'euros. Nous avons également été actifs en Allemagne et aux États-Unis, avec l'acquisition d'un immeuble résidentiel à New York, et nous poursuivons des opérations en péninsule ibérique. Ce choix ne signifie pas que nous considérons le bureau comme obsolète. Mais c'est un marché qui est devenu très sélectif : les opportunités doivent réunir des critères stricts de localisation, de qualité et surtout de prix. En 2025, nous n'avons pas identifié d'opérations répondant pleinement à ces exigences.

**Notre approche restera opportuniste, au sens positif du terme : savoir tirer parti d'un contexte de marché exigeant pour investir dans de bonnes conditions, tout en maintenant une discipline forte sur les prix et la qualité des actifs.**

**Quels enseignements tirez-vous de 2025 pour le marché de l'immobilier ?**

*Small is beautiful.* Dans un marché contraint, nous sommes convaincus que les actifs de petite taille se revendent plus facilement que les très grands ensembles. Là où, en 2022, une transaction "importante" pouvait atteindre un milliard d'euros en Europe, les opérations significatives se situent aujourd'hui plutôt autour de 100 millions d'euros.

Dans ce contexte, une stratégie consistant à acquérir des portefeuilles pouvant ensuite être cédés par unités de valeur plus petites se révèle particulièrement résiliente. Le résidentiel offre cette flexibilité : vendre chaque appartement à l'unité ouvre un marché plus large que la cession d'un immeuble entier. Autre enseignement : la crise immobilière n'est pas homogène en Europe. La péninsule Ibérique, particulièrement malmenée lors des crises précédentes, apparaît aujourd'hui plus dynamique que d'autres marchés.

**Quelles perspectives identifiez-vous pour 2026 ?**

Nous abordons 2026 avec un *pipeline* nourri, notamment sur le résidentiel en péninsule ibérique, où plusieurs opérations avancent activement. Nous continuerons à privilégier le *living*, tout en restant ouverts à d'autres classes d'actifs. Notre approche restera opportuniste, au sens positif du terme : savoir tirer parti d'un contexte de marché exigeant pour investir dans de bonnes conditions, tout en maintenant une discipline forte sur les prix et la qualité des actifs. La crise crée des contraintes, mais elle ouvre aussi des opportunités pour les investisseurs capables d'agir avec patience et sélectivité.

CONVERSATION AVEC

**FRÉDÉRIC JARIEL**  
Co-directeur de l'activité Immobilière,  
Tikehau Capital

**EMILIO VELASCO**  
Responsable des Acquisitions *Value Add*,  
Tikehau Capital

**Le résidentiel reste une opportunité majeure dans les grandes villes européennes, où la demande continue de dépasser l'offre et où la régénération des centres-villes offre un potentiel attractif.**



EMILIO VELASCO

**Quels faits marquants ont rythmé votre activité en 2025 ?**

**E. V.** L'année 2025 a été marquée par un véritable changement de cycle sur le marché immobilier européen. Les volumes d'investissement ont progressé d'environ 25% sur un an, portés par un regain de confiance des investisseurs et des anticipations de baisse des taux d'intérêt. Par ailleurs, l'Europe a capté une part record du capital privé mondial, représentant environ 34% des flux, ce qui a mécaniquement soutenu le marché immobilier régional.

**Quelles thématiques ont été prioritaires cette année ?**

Nous avons maintenu un focus important sur le résidentiel ibérique. Le déséquilibre structurel entre l'offre et la demande demeure marqué : le nombre de nouveaux ménages dépasse chaque année celui des logements livrés, créant un déficit cumulé estimé à environ 800 000 unités en Espagne. Cette tension structurelle constitue un gisement d'opportunités *value-add* significatif. Nous avons également poursuivi notre développement dans l'hôtellerie. La péninsule ibérique reste l'une des premières destinations touristiques mondiales, avec un parc immobilier souvent vieillissant, une gestion encore peu professionnalisée et des opportunités sur certains segments de niche, notamment le select service et le budget.

**Quels enseignements tirez-vous de 2025 pour le marché immobilier ?**

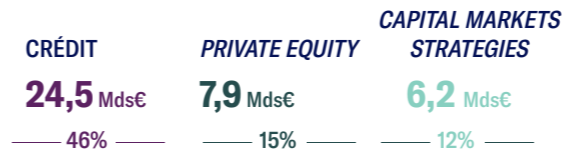
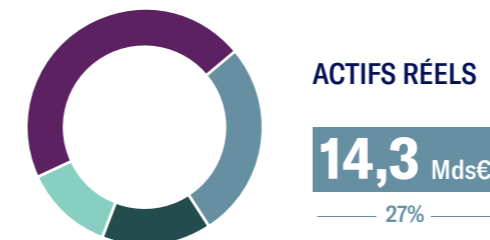
La majorité des classes d'actifs ont affiché une performance en amélioration. Le résidentiel reste une opportunité majeure dans les grandes villes européennes, où la demande continue de dépasser l'offre et où la régénération des centres-villes offre un potentiel attractif. Les segments les plus pénalisés ces dernières années, comme les bureaux ou le *retail*, montrent également des signes de reprise. Les actifs bien situés affichent de bonnes performances opérationnelles, des taux d'occupation solides et une progression des loyers, favorisant l'augmentation des transactions et des volumes d'investissement.

**Quelles perspectives identifiez-vous pour 2026 ?**

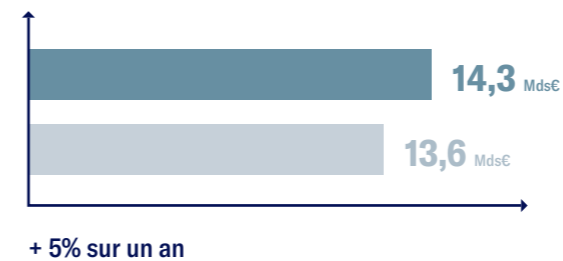
En 2026, nous continuerons à concentrer nos efforts sur les classes d'actifs où nous disposons d'un savoir-faire éprouvé, notamment les stratégies résidentielles granulaires. Nous entendons également tirer parti des fondamentaux solides de l'hôtellerie en Europe du Sud. Enfin, nous prévoyons d'élargir progressivement notre empreinte géographique en nous appuyant sur notre expertise et notre savoir-faire dans certaines stratégies, comme le marché résidentiel granulaire, offrant des opportunités attractives et où notre présence reste encore limitée.

# Données clés 2025

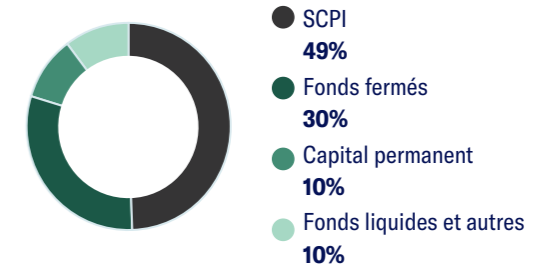
RÉPARTITION DES ENCOURS DU GROUPE PAR CLASSE D'ACTIFS



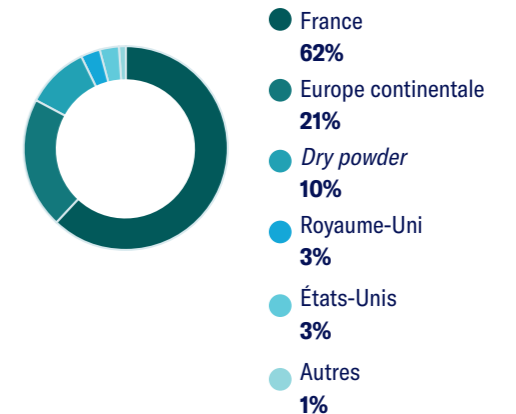
CROISSANCE DE LA CLASSE D'ACTIFS SUR UN AN ACTIFS SOUS GESTION



RÉPARTITION AU SEIN DE L'ACTIVITÉ ACTIFS RÉELS AU 31 DÉCEMBRE 2025



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES ACTIFS SOUS GESTION AU 31 DÉCEMBRE 2025



CARACTÉRISTIQUES CLÉS



## FOCUS

JÉRÔME GRUMLER

Directeur Général Délégué de Sofidy

## Sofidy et Tikehau Capital : une plateforme immobilière unifiée

### Quels objectifs stratégiques ont guidé l'opération de rapprochement entre Sofidy et Tikehau Capital ?

Sofidy est filiale à 100% de Tikehau Capital depuis maintenant sept ans. Ce rapprochement s'inscrit donc dans la continuité d'un processus déjà engagé depuis 2018. Les équipes collaborent déjà étroitement depuis plusieurs années, avec une mise en commun progressive des outils, des expertises et des pratiques. La fusion constitue en quelque sorte l'aboutissement naturel de cette convergence. L'objectif principal est de créer une plateforme immobilière unifiée, plus lisible et surtout plus puissante. Elle représente aujourd'hui plus de 14 milliards d'euros d'encours, 170 professionnels répartis dans sept pays et près de 9 000 actifs dans plus de dix géographies. La fusion permet de simplifier la présentation de nos expertises immobilières, notamment à l'international, et d'affirmer une ambition commune dans un contexte de reprise du marché. L'opération permet également d'optimiser l'approche de la clientèle *retail* et des partenaires distributeurs au sein du Groupe. Sofidy dispose d'un savoir-faire reconnu auprès des conseillers en gestion de patrimoine, mais aussi des banques privées et des réseaux *wholesale*. En intégrant pleinement cette expertise au sein d'une plateforme fusionnée, nous la mettons pleinement au service de toutes les stratégies du groupe – immobilier, crédit, *private equity* ou marchés de capitaux.

Enfin, cette opération vise bien sûr à renforcer l'efficacité opérationnelle. Il s'agit ici d'achever la convergence des outils et des process internes, d'éliminer les lourdeurs résiduelles liées à l'existence de deux structures et *in fine* d'offrir une qualité de service renforcée à nos clients. Les équipes en place sont maintenues et désormais pleinement intégrées avec pour ambition de gagner en fluidité et en synergies de revenus.

### En quoi cette opération constitue-t-elle une étape importante pour le développement des activités immobilières du Groupe ? Quelles synergies concrètes attendez-vous ?

Historiquement, Sofidy s'est développée en proposant des stratégies immobilières de long terme, centrées sur l'immobilier de rendement, pour une clientèle majoritairement *retail* et à travers des fonds essentiellement *evergreen*. De son côté, Tikehau IM s'adresse principalement à des investisseurs institutionnels, en proposant des stratégies majoritairement *value-add* qui visent des TRI et des multiples plus élevés sur des horizons d'investissement plus courts. Le rapprochement permet de combiner les expertises et les convictions immobilières des équipes pour adresser l'ensemble du spectre des stratégies immobilières et des typologies d'investisseurs, de l'épargnant-particulier au grand institutionnel international. La synergie réside dans cette capacité à proposer, sans couture, des solutions adaptées à des besoins de plus en plus spécifiques.

### Comment cette nouvelle organisation permet-elle d'élargir ou de renforcer l'offre proposée aux investisseurs ?

Dans un marché immobilier encore convalescent, les attentes des clients évoluent. Par exemple, les acteurs du *private wealth* se montrent les plus actifs pour saisir les opportunités, tandis que les institutionnels deviennent plus attentifs à la génération de *cashflows*. La nouvelle organisation nous permet de concevoir une gamme de solutions plus complète, par exemple des stratégies à dominante *value-add* mais adaptées à des tickets plus accessibles, à partir de 100 000 euros. Dans un contexte de changement de cycle immobilier synonyme de corrections majeures sur l'ensemble des segments, en particulier celui des bureaux, les portefeuilles historiques gérés par les équipes du Groupe ont su faire preuve



JÉRÔME GRUMLER

de résilience. La plateforme immobilière unifiée nous permet de gagner en agilité et en capacité d'innovation pour ouvrir la voie à des offres mieux calibrées.

### Quelles perspectives cette fusion ouvre-t-elle pour 2026 et au-delà ? Comment s'inscrit-elle dans la vision long terme de Tikehau Capital ?

Nous abordons 2026 comme un véritable point d'inflexion du cycle immobilier. Nous anticipons une reprise du marché et souhaitons en être pleinement acteurs. L'ambition est d'atteindre près de 3 milliards d'euros d'investissements en 2026, contre environ 1,3 milliard l'an dernier.

À plus long terme, l'objectif est d'aligner le développement des solutions immobilières à un niveau cohérent avec les ambitions globales du groupe. La combinaison des équipes et de leurs expertises permettra à court terme d'offrir un niveau de service accru aux différentes catégories de clients du Groupe.

## ACTIFS RÉELS/ Des investissements au cœur des transformations immobilières et infrastructurelles

### Une opération structurante de Sofidy sur le marché néerlandais

En juin 2025, Sofidy s'est associée à Wereldhave pour acquérir Stadshart Zoetermeer, l'un des plus importants centres commerciaux des Pays-Bas. Situé dans la Randstad, dans une agglomération dynamique en forte croissance, cet actif mixte représente plus de 59 000 m<sup>2</sup> de surface locative, accueille plus de 110 enseignes et enregistre 8 millions de visiteurs par an. Réalisée pour un prix de 150 M€ (hors droits), l'opération repose sur un partenariat capitalistique (respectivement 85% pour les fonds gérés par Sofidy et 15% pour Wereldhave) et opérationnel de long terme, avec un financement structuré sous forme d'un "Green Loan" conforme à la Taxonomie Européenne. Elle s'inscrit dans la stratégie de Sofidy de renforcer sa présence sur le marché néerlandais et sur des actifs résilients à fort potentiel de création de valeur.

### UNE RECONNAISSANCE DE PREMIER PLAN DANS LES INFRASTRUCTURES AÉROPORTUAIRES

En décembre 2025, Tikehau Star Infra a vu l'une de ses participations, JFK Millennium Partners (JMP), distinguée par IJGlobal avec le prix "Transport Deal of the Year – Airports North America" pour le réaménagement du Terminal 6 de l'aéroport JFK. Cette récompense met en lumière une opération de financement majeure : une émission obligataire verte de près de 2 Mds\$ réalisée en novembre 2024, parmi les trois plus importantes opérations de financement municipal menées dans un aéroport américain depuis 2021. D'une valeur totale de 4,9 Mds\$, le projet prévoit la réalisation d'un terminal de 10 portes, dans le cadre d'un partenariat public-privé de 38 ans.

### Un déploiement ciblé sur l'immobilier résidentiel américain

En 2025, les équipes immobilières de Tikehau Capital aux États-Unis ont réalisé trois opérations structurantes, illustrant le renforcement progressif de la présence du Groupe sur ce marché. Elles ont d'abord conclu leur premier financement en dette immobilière avec une facilité mezzanine de 35 M\$ pour un projet résidentiel majeur à Brooklyn, le projet 175 Third Street, aux côtés de The Brodsky Organisation. Elles ont également finalisé un investissement en fonds propres de 16 M\$ dans le cadre du projet Flatiron, ainsi que l'acquisition *off-market* d'un immeuble résidentiel *multifamily* dans l'Upper East Side à Manhattan. Ces transactions confirment le positionnement du Groupe sur des développements urbains de qualité.

## Faits marquants

### Un renforcement de la présence immobilière en Europe

Tikehau Capital a également poursuivi le développement de sa plateforme immobilière en Europe avec deux initiatives ciblées. En Allemagne, les équipes ont réalisé l'acquisition *off-market* d'un hôtel 4 étoiles de 278 chambres à Berlin-Lichtenberg. Dans la péninsule ibérique, le Groupe a lancé une plateforme dédiée à l'hôtellerie *select-service* en Espagne et au Portugal, avec l'ambition de constituer un portefeuille de 10 à 12 hôtels dans les deux prochaines années.

### Une opération emblématique sur le marché résidentiel français

En décembre 2025, Tikehau Capital a finalisé l'acquisition du portefeuille résidentiel Nexus pour environ 350 M€, signant la plus importante transaction de l'année dans le résidentiel traditionnel en France. Cette opération illustre le positionnement du Groupe sur des actifs résidentiels de qualité, portés par des besoins structurels en logement.

### Un refinancement du portefeuille allemand

En octobre 2025, IREIT Global a finalisé le refinancement de son portefeuille allemand – composé de cinq immeubles de bureaux en pleine propriété – à hauteur de 200 M€, prolongeant la maturité de cette dette de janvier 2026 à juillet 2029. L'opération comprend également une ligne additionnelle de 20 M€ destinée à financer les capex liés au repositionnement du *Berlin Campus*. Ce refinancement sécurise la structure financière du portefeuille, soutient la stratégie de création de valeur sur l'un de ses actifs majeurs, et témoigne de la confiance renouvelée des banques historiques envers le portefeuille.

# Private Equity

EXÉCUTION,  
ANTICIPATION,  
TRANSFORMATION

Malgré un environnement incertain marqué par de nombreux vents contraires, 2025 a été une année d'exécution et de discipline pour le *private equity*. Transformations opérationnelles, renforcement des équipes de management, anticipation des scénarios de sortie et retour aux fondamentaux ont ainsi guidé l'action des équipes tout au long de l'année.

**7,9** Mds€  
d'Actifs  
sous gestion

**15%**  
des Actifs sous  
gestion du groupe

## CONVERSATION AVEC

**EMMANUEL LAILLIER**

Directeur des investissements du *private equity*,  
Tikehau Capital

**DAVID MARTIN**

Co-responsable de l'Ibérie, Directeur de la  
stratégie de *private equity* dédiée à l'agriculture  
régénératrice, Tikehau Capital



EMMANUEL  
LAILLIER

#### Comment qualifieriez-vous l'année 2025 pour le *private equity* ?

**E. L.** L'année 2025 a été une année complexe, marquée par un environnement macroéconomique et géopolitique incertain. Pour autant, elle a aussi été très active. Nous avons réalisé des entrées et des sorties, tout en poursuivant nos efforts de levées de fonds. Avec le recul, 2025 apparaît surtout comme une année de retour aux fondamentaux du *private equity*. Dans un contexte moins euphorique que les années post-Covid, la discipline sur les valorisations, la transformation opérationnelle des entreprises pour augmenter leur valeur, et l'anticipation des scénarios de sortie redeviennent centrales. Ce sont précisément ces fondamentaux qui ont permis historiquement au *private equity* de traverser les cycles et de continuer à créer de la valeur, y compris lors de périodes de crise.

#### Quelles thématiques d'investissement ont été prioritaires en 2025 ?

Nous avons poursuivi le déploiement de nos trois grandes thématiques d'investissement. La première concerne l'aéronautique et la défense, avec trois opérations réalisées en 2025 et un prisme défense plus marqué qu'auparavant, en raison de l'évolution du contexte géopolitique. La deuxième thématique est celle de la cybersécurité, un domaine dans lequel nous avons également été très actifs en Europe. Enfin, nous avons continué à investir dans les transitions, qu'elles soient énergétiques, agricoles ou digitales, avec des opérations menées notamment en Espagne, aux États-Unis, en France et en Allemagne. Ces thématiques traduisent notre volonté d'accompagner des secteurs portés par des tendances structurelles de long terme.

#### Comment avez-vous accompagné les sociétés en portefeuille dans ce contexte de marché ?

Le contexte de marché a été particulièrement exigeant, avec de nombreux vents contraires pesant sur l'économie. Il a fallu naviguer dans un environnement à la fois difficile et incertain, et l'accompagnement des sociétés en portefeuille a de ce fait été très intense. Concrètement, nous avons mené un travail approfondi au sein de nos participations pour rationaliser certaines activités, renforcer les équipes de management et repenser les modèles opérationnels, c'est-à-dire la manière dont les entreprises sont organisées et fonctionnent au quotidien. Dans certains cas, cela s'est traduit par des arbitrages stratégiques, avec la cession de certaines activités ou, au contraire, des acquisitions. L'année 2025 a ainsi été marquée par un pilotage très actif des sociétés en portefeuille, combinant réorganisation, renforcement du management et transformation opérationnelle.

#### Quels ont été les principaux défis rencontrés et les enseignements tirés ?

Le principal défi réside aujourd'hui dans la liquidité, c'est-à-dire la capacité à revendre les actifs dans de bonnes conditions après les phases de transformation. Le marché du *private equity* traverse une phase de tension sur ce point. Cela renforce la nécessité de préparer très en amont les scénarios de sortie, dès les premières années de détention. Anticiper, prendre les bonnes décisions stratégiques et embarquer les équipes de management dans une vision claire du projet sont devenus des éléments clés pour faciliter les sorties futures.

#### Quelles sont vos priorités pour 2026 ?

La priorité pour 2026 est de poursuivre les cessions des sociétés en phase de maturité, afin de cristalliser la valeur créée et de procéder aux distributions attendues par nos investisseurs, qui nous ont fait confiance. En parallèle, nous continuerons à déployer nos fonds levés. Enfin, nous poursuivrons notre expansion internationale et le développement de notre plateforme européenne de *private equity*, notamment via la création d'une équipe dédiée aux Pays-Bas pour couvrir la région Benelux.



DAVID  
MARTIN

#### Comment qualifieriez-vous l'année 2025 pour les activités de *private equity* de Tikehau Capital dans le domaine de l'agriculture régénératrice ?

**D. M.** L'année 2025 a été une année charnière pour les activités de *private equity* de Tikehau Capital dans le domaine de l'agriculture régénératrice, marquée par les investissements dans Juan Navarro García (Espagne) et Horizon AG (États-Unis). Nous avons accéléré notre rythme d'investissement, en nous concentrant sur des entreprises innovantes générant un impact mesurable sur la santé des sols, la biodiversité et les systèmes alimentaires durables. Notre portefeuille s'est élargi pour intégrer de nouveaux intrants, de nouvelles expertises et des ingrédients naturels, renforçant ainsi notre ambition de bâtir un écosystème agroalimentaire cohérent et évolutif.

#### En Espagne et aux États-Unis, quels enjeux spécifiques ont le plus influencé vos décisions d'investissement en 2025 ?

Notre portée mondiale, combinée à une approche locale, nous permet de construire des partenariats de long terme avec les entreprises. En Espagne, la rareté de l'eau et les risques liés au climat ont été des facteurs clés dans l'orientation de notre stratégie. Aux États-Unis, l'accès au marché, les perturbations des chaînes d'approvisionnement et l'évolution de la demande des consommateurs pour des produits durables ont joué un rôle majeur. Nous avons privilégié des entreprises dotées de chaînes d'approvisionnement résilientes et de solutions différenciantes fondées sur des pratiques régénératrices.



CONVERSATION AVEC

**EMMANUEL LAILLIER**  
 Directeur des investissements du *private equity*,  
 Tikehau Capital

**DAVID MARTIN**  
 Co-responsable de l'Ibérie, Directeur de la  
 stratégie de *private equity* dédiée à l'agriculture  
 régénératrice, Tikehau Capital

Notre portée mondiale, combinée à une approche locale, nous permet de construire des partenariats de long terme avec les entreprises.

• • •

**Comment l'agriculture régénératrice répond-elle à la fois à des enjeux de résilience économique, environnementale et territoriale ?**

L'agriculture régénératrice renforce la résilience économique en améliorant la qualité des sols et l'économie des agriculteurs, tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre. Elle restaure la santé des sols, accroît la biodiversité et contribue à l'atténuation du changement climatique grâce à la séquestration du carbone. Elle renforce également les communautés rurales en créant des emplois, en soutenant les économies locales et en favorisant une gestion durable des terres sur le long terme.

**Comment les entreprises que vous avez accompagnées en 2025 ont-elles concrètement intégré les pratiques d'agriculture régénératrice dans leur modèle économique ?**

Horizon AG, l'un des principaux producteurs américains de biostimulants spécialisés dans les acides humiques, aide les agriculteurs à améliorer leurs rendements tout en réduisant l'utilisation d'engrais, contribuant ainsi à la restauration de la santé des sols. Tikehau entend élargir son empreinte et son offre de portefeuille dans le cadre de son écosystème d'agriculture régénératrice. Juan Navarro García, acteur de référence dans la transformation d'ingrédients naturels pour l'industrie agroalimentaire B2B, développe une feuille de route ESG visant à promouvoir des pratiques agricoles régénératrices au sein de sa chaîne d'approvisionnement, renforçant ainsi son positionnement de pionnier.

**Quels enseignements tirez-vous de l'année écoulée ?**

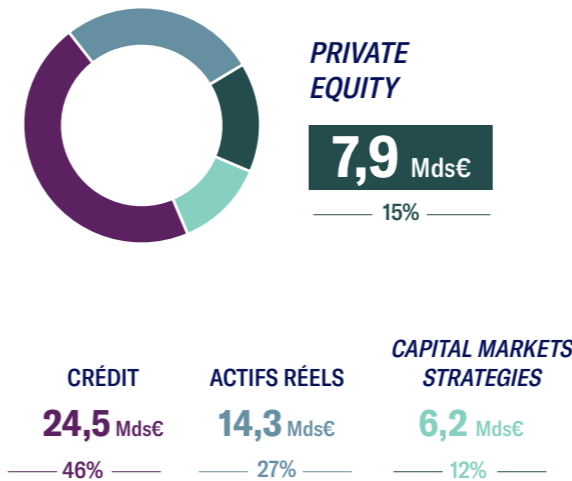
L'un des principaux enseignements de 2025 est l'importance d'aligner les incitations financières avec les résultats environnementaux de long terme. La collaboration avec les parties prenantes, locales comme mondiales, est également essentielle, tout comme le développement de cadres de mesure robustes pour démontrer l'impact et attirer les capitaux.

**Quelles priorités et perspectives identifiez-vous pour 2026 ?**

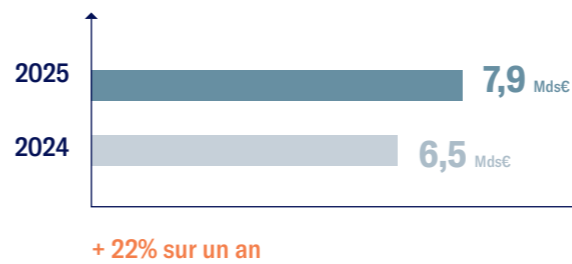
En 2026, nous approfondirons notre accompagnement des sociétés en portefeuille afin d'accélérer l'adoption de pratiques régénératrices, d'élargir notre empreinte géographique et de renforcer nos capacités de mesure d'impact. Nous souhaitons également accélérer notre rythme d'investissement en ajoutant de nouveaux projets à notre écosystème, avec le soutien de nos partenaires stratégiques, Unilever et Axa Climate.

# Données clés 2025

RÉPARTITION DES ENCOURS DU GROUPE PAR CLASSE D'ACTIFS



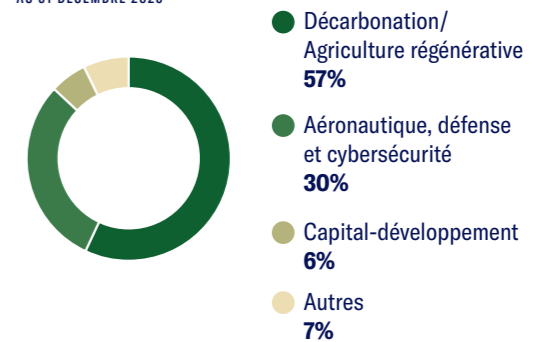
CROISSANCE DE LA CLASSE D'ACTIFS SUR UN AN ACTIFS SOUS GESTION



CARACTÉRISTIQUES CLÉS



RÉPARTITION AU SEIN DE L'ACTIVITÉ PRIVATE EQUITY AU 31 DÉCEMBRE 2025



## FOCUS

## DÉCARBONATION, INGÉNIERIE ET SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE

### Egis et l'aéronautique au cœur de la création de valeur

En 2025, Tikehau Capital a poursuivi le déploiement de sa stratégie de *private equity* dédiée à la décarbonation, en s'appuyant sur des entreprises positionnées au cœur des grandes transitions économiques, industrielles et environnementales. Dans ce cadre, Egis occupe une place structurante. En juillet

2025, le Groupe a annoncé la levée de plus d'un milliard d'euros via un fonds de continuation dédié à Egis, afin d'accompagner une nouvelle phase de croissance et d'accélérer son développement international, notamment en Amérique du Nord.

Cette opération s'inscrit dans le deuxième millésime de la stratégie de décarbonation, qui a dépassé 2 milliards d'euros levés en un an.

Depuis l'entrée de Tikehau Capital au capital d'Egis en 2022, l'entreprise a dépassé ses objectifs de croissance : son chiffre d'affaires a atteint plus de 2,2 milliards d'euros en 2024 et son EBITDA a plus que doublé, soutenu par des acquisitions ciblées et un positionnement fort sur les infrastructures durables. Egis vise désormais à doubler de taille d'ici 2028 et à consolider sa position de leader mondial de la décarbonation des transports, des villes et de l'énergie.

## AÉRONAUTIQUE ET DÉFENSE

### Anticiper et accompagner la nouvelle ère de souveraineté européenne

L'année 2025 a confirmé la montée en puissance de l'aéronautique et de la défense, désormais au cœur des priorités industrielles et stratégiques de l'Europe. Tikehau Capital s'est positionné de manière pionnière sur cette dynamique, en lançant dès 2018 une stratégie de *private equity* dédiée à l'aéronautique et à la défense. Cette conviction s'appuie sur une lecture de long terme des enjeux de souveraineté, mais aussi sur la capacité du Groupe à identifier des entreprises critiques pour la base industrielle européenne et à les accompagner dans leurs trajectoires de croissance, de transformation et de consolidation.

#### Une organisation spécialisée, au plus près de l'écosystème

Pour répondre aux spécificités d'un secteur hautement stratégique et réglementé, Tikehau Capital a constitué une équipe d'investissement dédiée d'environ 30 professionnels, appuyée par un réseau de 20 *operating partners* expérimentés. Cette organisation bénéficie d'un ancrage fort auprès des grands donneurs d'ordres et des autorités sectorielles, grâce à des relations historiques avec Airbus, Safran, Thales, Dassault Aviation, ainsi qu'avec la Direction Générale de l'Armement et l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information. Cette proximité permet au Groupe de conjuguer lecture industrielle et analyse financière, un atout clé pour investir dans des sociétés exposées à des cycles longs, à des exigences technologiques élevées et à des enjeux croissants de sécurité et de souveraineté.

#### Une plateforme d'investissement déjà significative

Tikehau Capital a investi près de 500 millions d'euros de son propre bilan dans cette stratégie, soit environ 10% de celui-ci, illustrant la force de son alignement d'intérêts avec ses clients-investisseurs. Au 31 décembre 2025, près de 2,5 milliards d'euros d'actifs sous gestion sont dédiés à l'aéronautique et à la défense, finançant environ 30 sociétés, représentant plus de 20 000 emplois et plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires cumulé. Pour amplifier cette dynamique, le Groupe a lancé *Ace Aéro Partenaires II* (AAP2), deuxième millésime de sa stratégie dédiée. Le fonds a déjà levé 600 millions d'euros sur un objectif de 1 milliard d'euros, dont près de 425 millions d'euros apportés par ses sponsors stratégiques : Airbus, Safran, Dassault Aviation, Thales, mais aussi Bpifrance, Crédit Agricole, Caisse des Dépôts et Tikehau Capital. Doté d'une structuration innovante et d'une durée de vie de 10 ans, AAP2 vise la constitution d'un portefeuille sélectif de 10 à 15 sociétés stratégiques sur l'ensemble de la chaîne de valeur européenne.

#### Un déploiement déjà engagé

Le fonds a d'ores et déjà accompagné plusieurs entreprises emblématiques du secteur, parmi lesquelles Kep Metal en France, spécialiste du travail de la tôle et de l'usinage pour l'aéronautique, ScioTeq en Belgique, acteur de référence des technologies d'affichage avancées pour l'aérospatial, la défense et la sécurité, et GMP en France, expert de l'usinage de très haute précision.

À travers cette stratégie, Tikehau Capital confirme sa capacité à identifier les grandes tendances structurantes et à mobiliser des moyens humains et financiers à l'échelle nécessaire, ainsi que son rôle de catalyseur au service de la souveraineté, de la sécurité et de la croissance industrielle européenne.

## PRIVATE EQUITY | Déploiement des stratégies thématiques et investissements ciblés

#### Décarbonisation : accélérer la transformation des infrastructures

En 2025, Tikehau Capital a poursuivi le déploiement de sa stratégie de *private equity* dédiée à la décarbonation avec l'acquisition du groupe EYSA, acteur espagnol de référence dans les solutions de mobilité intelligente. Cette opération s'inscrit dans une dynamique d'investissement visant à accompagner la transformation des infrastructures de transport urbain et interurbain vers des modèles plus efficaces et durables. En soutenant le développement d'EYSA, Tikehau Capital contribue à l'émergence de solutions technologiques au service de la transition environnementale, tout en se positionnant sur un segment porté par des besoins structurels croissants.

#### Agriculture régénératrice : renforcer la résilience des chaînes alimentaires

Le Groupe a également consolidé sa stratégie en agriculture régénératrice avec l'acquisition en mars 2025 d'une participation majoritaire dans Juan Navarro García, leader espagnol de la transformation et de la distribution de paprika. Cette deuxième opération dans le cadre de la stratégie dédiée illustre l'ambition de Tikehau Capital de soutenir des modèles agricoles plus durables, tout en renforçant la résilience des chaînes de valeur alimentaires en Europe. L'investissement s'inscrit dans une approche intégrée visant à accompagner des acteurs clés de l'agroalimentaire dans l'évolution de leurs pratiques et dans la structuration de filières plus responsables.

## Faits marquants

#### Aéronautique et défense : soutenir des secteurs stratégiques

Dans un contexte marqué par des enjeux accrus de souveraineté, Tikehau Capital a poursuivi le développement de sa stratégie dédiée à l'aéronautique et à la défense. En juin 2025, le Groupe est ainsi entré en négociations exclusives pour l'acquisition de ScioTeq, société belge spécialisée dans les systèmes d'affichage haute performance et les solutions électroniques critiques. Cette opération constitue le premier investissement du deuxième millésime de cette stratégie, et la quinzième participation depuis son lancement en 2020. Elle illustre la volonté du Groupe de soutenir des entreprises technologiques européennes à fort potentiel, capables de répondre aux exigences croissantes en matière de sécurité, de digitalisation et de performance industrielle, tout en accompagnant leur transition vers des pratiques plus durables.

#### LANCEMENT D'UNE NOUVELLE PLATEFORME D'INVESTISSEMENT DÉDIÉE AUX SECTEURS STRATÉGIQUES

Tikehau Capital a également lancé en 2025 le fonds Tikehau Défense et Sécurité (TDS), un véhicule *evergreen* labellisé ELTIF 2.0 dédié aux secteurs européens de la défense, de l'aéronautique et de la cybersécurité, en partenariat avec Société Générale Assurances, CNP Assurances et le groupe CARAC. Doté de 150 millions d'euros d'engagements au lancement, le fonds vise une allocation équilibrée, combinant *private equity* (70%), co-investissements en dette privée (20%) et liquidités (10%). Distribué via des contrats d'assurance-vie en unités de compte, il cible un TRI net de 8,25%. La stratégie vise des entreprises à fort potentiel, notamment dans des segments à double usage civil et militaire, contribuant ainsi au renforcement de l'autonomie stratégique française et européenne.

# Capital Markets Strategies

SOLIDITÉ,  
ROTATION,  
REDÉFINITION

Après un début d'année instable, 2025 s'est révélée solide pour les investisseurs. La rotation vers l'Europe et les marchés émergents, combinée à l'attrait du crédit, a redéfini les moteurs de performance.

**6,2** Mds€  
d'Actifs  
sous gestion

**12%**  
des Actifs sous  
gestion du groupe

## CONVERSATION AVEC

## RAPHAËL THUIN

Directeur des *Capital Markets Strategies*, Tikehau Capital

## LAURENT CALVET

Responsable de la gestion obligataire, Tikehau Capital

**Quelles grandes dynamiques de marché ont marqué 2025 ?**

**R. T.** Après un début d'année délicat, marqué notamment par le "Jour de la Libération" de Donald Trump, les marchés ont rapidement retrouvé une dynamique positive et 2025 s'inscrit comme une année très satisfaisante en termes de performance. Pour la troisième année consécutive, les indices actions, en Europe comme aux États-Unis, affichent des performances à deux chiffres. Sur le crédit, l'effet portage lié à des rendements encore élevés a également contribué à des résultats solides. Un élément marquant de l'année a été la diversification géographique de la performance. Si les États-Unis restent un moteur important, l'Europe et les marchés émergents ont enregistré une surperformance notable, bien qu'une partie de cette performance soit due à un renchérissement des valorisations, en particulier en Europe, où les niveaux étaient initialement attractifs. Enfin, la tendance à la dédollarisation s'est confirmée : le dollar s'est affaibli et une certaine défiance vis-à-vis des actifs libellés en dollar et des emprunts gouvernementaux américains s'est installée, posant la question des valeurs refuges pour 2026.

**Comment ces évolutions ont-elles influencé vos stratégies de gestion ?**

Nous avons maintenu des allocations importantes sur le crédit, qui traverse selon nous une forme d'âge d'or. Les rendements restent attractifs, les fondamentaux des émetteurs sont globalement solides et les facteurs techniques favorables, avec une demande soutenue pour cette classe d'actifs. Le crédit constitue ainsi un socle de portefeuille pertinent, permettant de générer du portage, des coupons et des stratégies de capitalisation dans un environnement de faible volatilité. Sur les actions, la forte dispersion des performances a renforcé l'importance de la sélection de titres. Les écarts entre gagnants et perdants, tant en termes de valorisation que de résultats, se sont accentués. Dans un marché où certaines bulles spéculatives coexistent avec des opportunités attractives, la gestion active est essentielle.

RAPHAËL  
THUIN**Quels choix ont été déterminants pour la performance cette année ?**

Malgré un bruit géopolitique important et des annonces parfois spectaculaires, notamment venant de l'administration Trump, rester investi et se concentrer sur les fondamentaux s'est révélé déterminant. Les marchés ont fait preuve d'une résilience remarquable, privilégiant les perspectives macroéconomiques, l'évolution des politiques monétaires et la capacité des entreprises à générer des bénéfices sur le long terme. Par ailleurs, l'intelligence artificielle a constitué un facteur de performance majeur, avec une forte contribution de certains secteurs technologiques, portés par des perspectives de croissance structurelle. Enfin, une allocation moins centrée sur les États-Unis et davantage ouverte à l'Europe et aux émergents a permis de capter la rotation géographique observée en 2025.

**Quels enseignements tirez-vous de l'environnement de marché actuel ?**

Le contexte pour les investisseurs est globalement favorable. La croissance devrait être au rendez-vous aux États-Unis, en Europe et dans les pays émergents. Fait relativement rare, cette dynamique s'accompagne encore de stimulus fiscaux et monétaires dans plusieurs régions du monde, créant un contexte propice à la progression des bénéfices à deux chiffres, y compris en Europe. Toutefois, les valorisations se sont tendues et pourraient constituer un plafond à la performance. Les investisseurs doivent également intégrer plusieurs facteurs de risque : l'évolution du thème de l'intelligence artificielle, susceptible de générer de la volatilité ; le comportement des taux longs dans un contexte de déficits élevés ; et la persistance des incertitudes géopolitiques, notamment autour des droits de douane.

**Dans ce contexte, comment abordez-vous 2026 ?**

Nous abordons 2026 de manière constructive, tout en restant conscients que les performances pourraient être plus modérées qu'au cours des trois dernières années. Le crédit demeure au cœur de nos allocations, pour sa capacité à générer du rendement avec une volatilité maîtrisée. Sur les actions, nous restons positifs sur l'Europe, où les valorisations demeurent plus raisonnables qu'aux États-Unis et où la thématique de la souveraineté bénéficie d'un soutien public accru. Nous demeurons investis sur le marché américain, où la thématique de l'intelligence artificielle reste à date un incontournable, selon nous, dans la construction d'un portefeuille. Enfin, la rotation vers des secteurs plus cycliques et plus value nous paraît constituer une opportunité intéressante, dans un contexte de croissance et de stimulus toujours présents. En résumé, 2026 s'annonce comme une année positive.

**Dans un marché où certaines bulles spéculatives coexistent avec des opportunités attractives, la gestion active est essentielle.**

LAURENT  
CALVET**Quels segments ont joué un rôle clé dans la construction des portefeuilles ?**

**L. C.** Le cœur des portefeuilles crédit s'est principalement articulé autour d'obligations d'entreprises de signatures notées BB (S&P/Fitch, *high yield* ou haut rendement), sélectionnées avec rigueur afin d'éviter notamment une trop grande sensibilité aux flux des ETF et des fonds indiciels.

Des expositions tactiques à des notations inférieures ont été mises en place afin de capter des inefficiences de marché et un surcroît de rendement, dans le cadre d'une discipline stricte de gestion des risques. Enfin, les obligations subordonnées financières ont été utilisées de manière sélective pour optimiser le couple rendement/risque.

**Quels enseignements tirez-vous de l'année 2025 ?**

L'année 2025 consacre la transition d'un marché de bêta vers un marché d'alpha (la performance des investisseurs ne dépendra plus uniquement de la tendance générale des marchés, mais davantage de leur capacité à sélectionner activement les meilleures opportunités). Après deux exercices de performances généralisées, la dispersion observée redonne toute sa pertinence à la gestion active fondée sur l'analyse fondamentale. Parallèlement, le risque géopolitique — par nature difficile à modéliser — doit être pleinement intégré à la construction des portefeuilles, ce qui renforce l'importance de la diversification, de la qualité, du *leadership* sectoriel et de la solidité des fondamentaux.

• • •

## CONVERSATION AVEC

## RAPHAËL THUIN

Directeur des *Capital Markets Strategies*, Tikehau Capital

## LAURENT CALVET

Responsable de la gestion obligataire, Tikehau Capital

• • •

**Quelles ont été les grandes tendances qui ont marqué les fonds obligataires en 2025 ?**

En 2025, la performance des fonds obligataires a été principalement portée par le portage, dans un contexte où le resserrement des primes de risque est demeuré plus modéré que les années précédentes. En Europe, la hausse des taux longs s'est poursuivie, entraînant une pentification des courbes. Le marché a par ailleurs été caractérisé par une dispersion accrue, rendant la sélection des émetteurs plus déterminante. Malgré ce cadre plus exigeant, la classe d'actifs a fait preuve d'une bonne résilience, soutenue par des facteurs techniques favorables — une demande soutenue face à une offre primaire contenue — et une volatilité globalement maîtrisée, y compris lors des épisodes de stress.

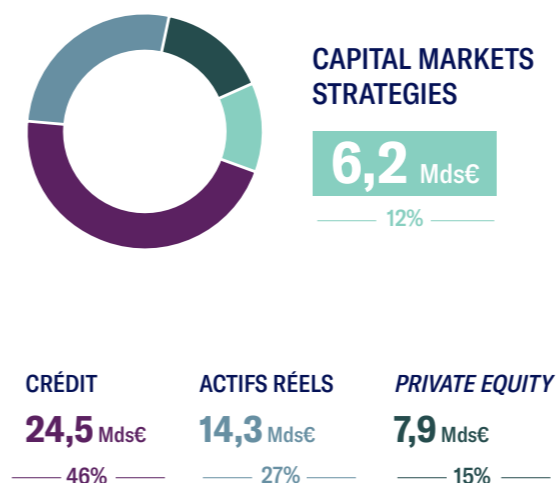
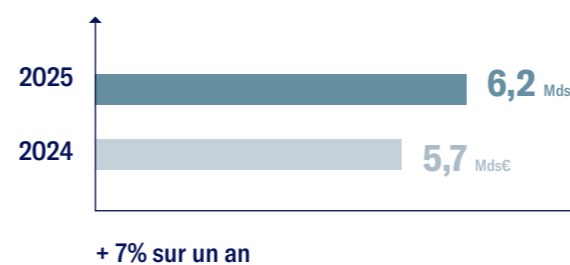
**Comment cela a-t-il influencé vos choix de gestion ?**

Face à la remontée des taux longs, nous avons conservé une duration maîtrisée (sensibilité limitée du portefeuille aux variations des taux d'intérêt), afin d'en limiter l'impact sur les portefeuilles. Nous avons renforcé notre approche fondamentale "*bottom-up*", en privilégiant des émetteurs aux bilans solides, résilients et faiblement exposés aux pressions tarifaires. Nous avons également surpondéré les banques européennes, un segment qui nous a paru offrir le meilleur couple rendement/risque au sein de l'univers du crédit.

**Comment abordez-vous 2026 ?**

Nous abordons 2026 avec des portefeuilles caractérisés par une duration contenue et une exposition limitée aux secteurs les plus sensibles. Nous restons confiants sur le secteur bancaire européen, tout en adoptant une approche plus sélective sur les obligations subordonnées. Nous renforçons en outre notre vigilance sur la liquidité du primaire et privilégions les opérations de refinancement que nous jugeons de meilleure qualité. Notre objectif demeure la génération d'un rendement régulier, avec une volatilité maîtrisée.

**Un élément marquant de l'année a été la diversification géographique de la performance. Si les États-Unis restent un moteur important, l'Europe et les marchés émergents ont enregistré une surperformance notable.**

**Données clés 2025**RÉPARTITION DES ENCOURS DU GROUPE  
PAR CLASSE D'ACTIFSCROISSANCE DE LA CLASSE D'ACTIFS SUR UN AN  
ACTIFS SOUS GESTION

## CARACTÉRISTIQUES CLÉS

2014

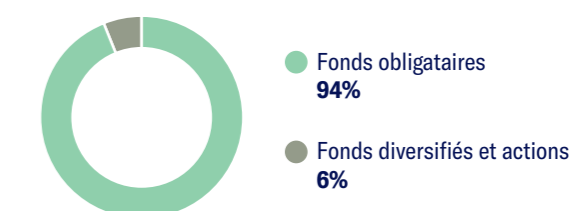
LANCEMENT DU PREMIER  
FONDS ACTIONS

+ de 15 ans

TRACK RECORD DE LA  
PLATEFORME OBLIGATAIRE

13

FONDS OUVERTS

RÉPARTITION AU SEIN DE L'ACTIVITÉ  
CAPITAL MARKETS STRATEGIES  
AU 31 DÉCEMBRE 2025

## FOCUS

BENJAMIN PESQUIER

Gérant du fonds *Tikehau SubFin Fund*

## Tikehau SubFin Fund



BENJAMIN PESQUIER

Qu'est-ce qui fait aujourd'hui la singularité du fonds *Tikehau SubFin Fund* sur le marché des obligations financières subordonnées ?

*Tikehau SubFin Fund* se distingue par une approche combinant recherche de performance et gestion rigoureuse de la volatilité. Cette philosophie repose sur une grande flexibilité d'allocation, avec des contraintes d'investissement très limitées en termes d'instruments, de notations, de maturités ou de zones géographiques. Le fonds investit sur l'ensemble de la structure du capital avec un portefeuille diversifié de titres de créance privés et publics, y compris la dette subordonnée : *Tier 1, Upper or Lower Tier 2* ou autres. Par ailleurs,

notre connaissance fine de l'univers européen nous permet d'identifier des émetteurs que nous jugeons de qualité, parfois moins suivis par le marché, offrant ainsi des primes de risque intéressantes. Cette granularité se traduit par une forte diversification, avec plus de 120 obligations émises par environ 80 émetteurs différents.

Enfin, la gestion est résolument active et fondée sur la conviction, avec une sélection exigeante des nouvelles émissions et un recours important au marché secondaire. Cette agilité est renforcée par une taille d'encours encore maîtrisée, qui permet une mise en œuvre rapide et efficace des décisions d'investissement.

Comment le fonds parvient-il à capter les opportunités tout en maîtrisant le niveau de risque ?

La stratégie actuelle repose principalement sur le portage, avec une attention particulière portée à la maîtrise de la duration et de la volatilité. L'exposition aux obligations bancaires subordonnées dites "*Additional Tier 1*", cœur de la stratégie, est gérée de manière dynamique et a été progressivement ajustée dans un souci de prudence face à la compression des primes de risque.

Les segments plus défensifs, tels que le *Tier 2* (obligations subordonnées bancaires de rang supérieur à l'*AT1*) et le *Senior* (obligations prioritaires dans la hiérarchie de remboursement), complètent le portefeuille et contribuent à en améliorer le profil de résilience. Par ailleurs, la diversification géographique, notamment en Europe du Sud et en Europe centrale et orientale, permet de capter des opportunités de valorisation différenciées.

<sup>1</sup> Les obligations *AT1 (Additional Tier 1)* sont des titres subordonnés émis par les banques qui offrent un rendement attractif, mais présentent un risque de crédit et de perte en capital significativement plus élevé que les obligations classiques, notamment en cas de dégradation de la situation financière de l'émetteur.

Notre connaissance fine de l'univers européen nous permet d'identifier des émetteurs de qualité, parfois moins suivis par le marché, offrant ainsi des primes de risque intéressantes.

Notre discipline d'investissement se traduit également par une participation très sélective au marché primaire, au profit d'arbitrages sur le marché secondaire, où nous continuons d'identifier des points d'entrée attractifs. Cette approche contribue à maintenir une sensibilité aux taux contenue et à préserver la capacité du fonds à s'adapter rapidement aux évolutions de marché. Nous considérons le positionnement du portefeuille comme adapté dans cet environnement de marché.

À quels besoins des investisseurs répond particulièrement *Tikehau SubFin Fund* aujourd'hui ?

Le fonds vise à répondre à une double attente des investisseurs : générer du rendement tout en apportant de la diversification, dans le cadre d'une stratégie dédiée simple (*long-only* obligataire), soucieuse de gérer la volatilité.

Il permet notamment d'accéder à une classe d'actifs complexe mais attractive, portée par des fondamentaux solides du secteur financier et des valorisations intéressantes, avec des niveaux de rendement supérieurs à de nombreux segments du crédit.

Enfin, *Tikehau SubFin Fund* se distingue par son approche active, agile et hybride, reposant sur une expertise de longue date. Il ne s'agit pas d'une exposition passive à la classe d'actifs, mais bien d'une stratégie de gestion fondée sur la sélection, l'analyse et l'adaptation continue aux conditions de marché.

CAPITAL MARKETS STRATEGIES/

## Performance, reconnaissance et montée en puissance

**Des performances reconnues à l'échelle internationale**

En 2025, la plateforme *Capital Markets Strategies* de Tikehau Capital a confirmé la solidité de ses performances, illustrée par la reconnaissance de nombreux acteurs du marché.

Au 28 février 2026, 92% des actifs sous gestion bénéficiant d'une notation Morningstar sont classés 4 ou 5 étoiles, témoignant de la régularité des performances délivrées aux investisseurs. Plusieurs stratégies ont également été distinguées lors de prix de référence.

RÉCOMPENSES<sup>1</sup>

Le fonds *Tikehau Short Duration* a remporté plusieurs *Lipper Fund Awards 2025* dans la catégorie obligations court terme en euros, notamment en Suisse et aux Pays-Bas (sur 10 ans), ainsi qu'au Royaume-Uni sur les horizons 3, 5 et 10 ans.

De son côté, *Tikehau Listed Real Estate* (anciennement *Sofidy Selection 1*) a été récompensé lors des *LSEG Lipper Fund Awards 2025* en France, dans la catégorie actions immobilières européennes pour sa performance sur cinq ans.

<sup>1</sup> La référence à un label, classement, prix ne préjuge pas des performances futures du fonds. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

Communication publicitaire. *Tikehau Short Duration*, compartiment de la SICAV OPCVM Tikehau Fund géré par Management, société de gestion du groupe Tikehau Capital. Il présente notamment un risque de perte en capital, de crédit, de liquidité, de contrepartie et en matière de durabilité. *Tikehau Listed Real Estate* est un fonds géré par Sofidy, société de gestion du groupe Tikehau Capital. Il présente notamment un risque de perte en capital, actions, de liquidité et lié à l'utilisation de produits dérivés. Il convient de se référer à la documentation légale des fonds (prospectus, DIC) avant toute décision finale d'investissement.

## Faits marquants

RÉCOMPENSES<sup>2</sup>

Les expertises de Tikehau Capital ont également été distinguées lors du Grand Prix de la Finance 2026, avec plusieurs fonds récompensés dans leurs catégories respectives.

Le *Tikehau SubFin Fund* a obtenu le 2<sup>ème</sup> prix dans la catégorie obligations subordonnées financières.

Les fonds *Tikehau European High Yield*, *Tikehau European Sovereignty* et *Tikehau Listed Real Estate* ont quant à eux remporté le 3<sup>ème</sup> prix dans les catégories obligations *high yield* européennes, fonds défense et souveraineté, et actions immobilières.

Ces distinctions reflètent la pertinence des stratégies développées par le Groupe et la capacité des équipes à générer de la performance dans des environnements de marché variés.

## UNE PERFORMANCE FINANCIÈRE SOLIDE ET UNE FORTE EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Au-delà des performances des fonds, la plateforme *Capital Markets Strategies* a enregistré en 2025 des résultats financiers robustes, qui traduisent à la fois la discipline opérationnelle du Groupe et la montée en puissance de ses expertises sur les marchés cotés.

## Des encours en forte progression sur les stratégies clés

L'année 2025 a également été marquée par des franchissements de seuils significatifs en matière d'actifs sous gestion. Le fonds *Tikehau Short Duration* a ainsi dépassé les 3 milliards d'euros d'encours, confirmant son positionnement comme stratégie de référence sur le segment obligataire court terme.

Par ailleurs, les fonds *Tikehau European High Yield* et *Tikehau SubFin Fund* ont chacun franchi le seuil des 400 millions d'euros d'actifs sous gestion, illustrant l'attractivité croissante des stratégies de crédit du Groupe dans un environnement de marché exigeant.

<sup>2</sup> La référence à un label, classement, prix ne préjuge pas des performances futures du fonds. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

Communication publicitaire. *Tikehau European High Yield* et *Tikehau European Sovereignty* sont des fonds gérés par Tikehau Investment Management qui présentent notamment des risques de perte en capital, respectivement de crédit et actions, et de liquidité, de contrepartie et en matière de durabilité. Il convient de se référer à leur documentation légale (prospectus, DIC) avant toute décision finale d'investissement, les informations présentées étant insuffisantes pour ce faire.

FOCUS

# Opale Capital

CONVERSATION AVEC

**PAUL MORENO**  
Président d'Opale Capital

PAUL MORENO



## POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER OPALE CAPITAL ET REVENIR SUR LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2025 ?

Opale Capital est la plateforme de sélection de fonds en architecture ouverte dédiée aux investisseurs privés, créée par Tikehau Capital. Nous nous adressons principalement aux conseillers financiers, afin de leur permettre d'offrir à leurs clients un accès privilégié au marché du non coté, notamment en *private equity* et dette privée, via une solution d'investissement 100% digitale. Notre approche repose sur une sélection rigoureuse de fonds, structurée autour de l'expertise institutionnelle du groupe.

Depuis notre lancement en 2022, Opale Capital s'est imposée comme un relais de croissance pour Tikehau Capital dans le domaine du non coté. L'année 2025 a été marquée par le *closing* final du fonds "Opale Capital Strategies Growth Buyout", initié en février 2024. Ce fonds, investi dans plusieurs stratégies de croissance pilotées par Tikehau Capital et des sociétés de gestion internationales de premier plan, a atteint son objectif de levée de 50 millions d'euros. Ce succès témoigne selon nous de l'intérêt des investisseurs pour une approche thématique tournée vers des entreprises en forte croissance, dans des secteurs porteurs comme la santé, la technologie et la décarbonation.

## QUELS ONT ÉTÉ LES AUTRES JALONS STRATÉGIQUES POUR OPALE CAPITAL EN 2025 ?

Un autre moment clé de l'année a été le lancement d'un nouveau fonds de dette privée senior européenne par des sociétés de gestion partenaires et Tikehau Capital, structuré sous forme de fonds professionnel spécialisé (FPS). Ce fonds vise à constituer un portefeuille diversifié d'environ 170 entreprises, principalement exposées à de la dette senior, et est accessible à partir de 100 000 euros. Sa commercialisation se poursuivra jusqu'en juillet 2026. Ce lancement illustre notre capacité à enrichir continuellement notre offre, tout en répondant à la demande croissante pour des stratégies de dette privée en Europe.

En 2025, nous avons également franchi un cap significatif : nous avons doublé de taille en un an pour atteindre un encours global de 450 millions d'euros. Ce résultat a été porté notamment par le succès du premier millésime du fonds "Opale Capital Stratégies Crédits Tactiques", qui a levé 75 millions d'euros, soit plus du double de son objectif initial de 30 millions. Forts de cette dynamique, nous avons lancé en avril 2025 un deuxième millésime, accessible dès 100 000 euros.

## COMMENT DÉCRIRIEZ-VOUS LA STRATÉGIE ET LE POSITIONNEMENT D'OPALE CAPITAL ?

Notre force réside dans une sélectivité particulièrement élevée : moins de 1% des plus de 2 500 fonds analysés depuis 2022 ont été retenus pour être proposés à nos investisseurs. Cette exigence s'appuie sur l'expertise institutionnelle de Tikehau Capital et son savoir-faire global sur les marchés privés. Nous offrons ainsi une exposition internationale aux principales stratégies non cotées : secondaire, *growth buyout*, co-investissement, crédits tactiques et dette privée senior, en y sélectionnant les gérants avec un potentiel de création de valeur à long terme.

## QUELLES TENDANCES OBSERVEZ-VOUS SUR LE MARCHÉ EUROPÉEN DE LA DETTE PRIVÉE SENIOR ?

Le marché européen de la dette privée senior continue de se développer rapidement et représente une opportunité majeure pour les investisseurs en quête de diversification et de rendement, dans un contexte de resserrement des financements bancaires traditionnels. La montée en puissance des stratégies de *direct lending*, en particulier sur le *mid-market*, conforte notre approche d'allocation vers des fonds offrant à la fois rendement et résilience structurelle.

## COMMENT ÉVOLUENT VOS RELATIONS AVEC LES RÉSEAUX DE CONSEILLERS FINANCIERS ?

L'année 2025 a été marquée par une intensification des échanges avec les réseaux de conseillers financiers : nous avons dépassé les 300 partenaires actifs (Family Offices, CGP, Banques privées). Ils reconnaissent la valeur ajoutée d'Opale Capital pour sélectionner internationalement des fonds, les former sur ces classes d'actifs complexes, et leur y donner accès à un ticket d'entrée accessible et via une plateforme digitale fluide. Cette proximité avec nos partenaires est un atout clé pour accompagner la démocratisation de l'investissement dans le non coté.

## QUELLES SONT VOS PERSPECTIVES POUR 2026 ?

Au regard de ces développements, nos perspectives pour 2026 s'orientent vers la consolidation de nos encours, l'élargissement de notre offre et l'internationalisation de notre distribution, tout en ayant une approche de sélection encore plus fine des thématiques sectorielles et régionales. Notre ambition demeure de renforcer la capacité des investisseurs privés à participer à la croissance des marchés non cotés, tout en tirant pleinement parti de l'expertise globale du groupe Tikehau Capital.

# Sustainability by Design

RECALIBRAGE,  
CLARIFICATION,  
INTÉGRATION

Dans un contexte de recalibrage réglementaire et de normalisation des attentes, 2025 a été une année de clarification pour la durabilité. Intégration renforcée, qualité des données et création de valeur réelle ont structuré les avancées du Groupe.

**5,8** Mds€  
d'Actifs  
dédiés au climat et à  
la biodiversité

**11%**  
des Actifs sous  
gestion du Groupe

## CONVERSATION AVEC

**MARIO MITRI**  
Chief Sustainability Officer, Tikehau Capital

**NATHALIA MILLAN**  
Responsable ESG *private equity*



MARIO  
MITRI



NATHALIA  
MILLAN

### Quelles tendances majeures en matière de durabilité avez-vous observées en 2025 ?

2025 a été une année de clarification. Le recalibrage des cadres européens du *Green Deal* a suscité des interrogations, mais la simplification attendue devrait faciliter la vie opérationnelle d'un grand nombre d'acteurs. Nous sortons également du creux du "*hype cycle*" ESG : les pratiques gagnent en maturité et se recentrent sur la création de valeur réelle, notamment sur les marchés privés. Les parties prenantes exigent par ailleurs une meilleure maîtrise de l'information extra-financière, renforçant l'importance de la qualité des données et de la traçabilité.

### Quelles ont été les avancées majeures du Groupe en matière de durabilité ?

Nous avons élargi la couverture de nos fonds appliquant notre approche d'investissement responsable – exclusion, intégration, engagement – dès la phase de sélection. Cela se traduit par des diligences ESG renforcées, des points de vigilance plus clairs et des efforts d'engagement ciblés post-investissement. Nous avons renforcé la qualité et le suivi de la donnée ESG à la fois grâce au développement d'outils internes dédiés et via l'investissement dans des prestataires externes spécialisés, afin de renforcer la fiabilité, la complétude et la traçabilité des informations ESG collectées et suivies. Enfin, nous avons formalisé nos actions en faveur de la préservation de la biodiversité dans une politique dédiée, visant à aligner notre stratégie sur les ambitions des cadres internationaux reconnus.

### Quels indicateurs illustrent les progrès accomplis ?

En 2021, Tikehau Capital s'était fixé pour objectif de gérer 5 milliards d'euros d'actifs dédiés au climat et à la biodiversité d'ici fin 2025. Cet objectif a été dépassé avec 5,8 milliards d'euros atteints au 31 décembre 2025. Notre approche d'investissement responsable couvre 94% des investissements, et 48% des encours sont couverts par des objectifs climatiques d'alignement net zéro. Ces chiffres traduisent l'engagement de Tikehau Capital à mobiliser ses ressources pour soutenir la transition environnementale et à intégrer la durabilité au cœur de sa stratégie d'investissement.

### Quels défis persistent en matière de durabilité ?

La stabilité réglementaire demeure un enjeu, notamment autour des évolutions du cadre SFDR. La qualité et le coût de la donnée, en particulier sur les marchés privés, restent également des points de vigilance. Enfin, l'atteinte des objectifs climatiques dépend d'un effort collectif et de trajectoires sectorielles crédibles.

### Quelles sont les priorités ESG pour 2026 ?

Notre nouveau plan stratégique repose sur trois axes : la mise en place d'initiatives ciblées auprès des clients-investisseurs attentifs aux enjeux de durabilité, la mesure de l'impact de la durabilité sur la création de valeur et la préservation de la valeur des actifs via l'identification et l'évaluation des risques physiques liés au climat et des plans d'adaptation associés. De nouveaux objectifs et KPIs seront intégrés à nos financements et aux mécanismes d'alignement d'intérêts, y compris dans la rémunération. Nous poursuivons enfin la montée en compétences des équipes, avec le développement de la *Tikehau Sustainability University* avec Axa Climate, pour l'ensemble du Groupe, et le lancement d'une nouvelle formation en partenariat avec l'OID (Observatoire de l'immobilier durable) pour les équipes en immobilier.

Notre ambition est claire : rendre la durabilité lisible, mesurable et créatrice de valeur.

### Comment la durabilité est-elle réellement intégrée dans la stratégie d'investissement *private equity* chez Tikehau Capital ?

La durabilité constitue l'un des piliers de notre démarche de création de valeur en *private equity*. Nous avons adopté une stratégie d'investissement thématique axée sur deux dimensions critiques : le climat et la résilience. Cette approche thématique nous permet d'intégrer de manière ciblée les critères de durabilité, en les adaptant aux spécificités de chaque secteur dans lequel nous investissons. Concrètement, dans nos fonds dédiés à la décarbonation, l'impact environnemental est au cœur même de la thèse d'investissement. Nous privilégions les modèles économiques capables de réduire de façon mesurable l'intensité carbone de l'économie réelle tout en créant de la valeur : électrification, efficacité énergétique, économie circulaire, chaîne de valeur de l'infrastructure bas carbone... Notre conviction c'est que la "durabilité comme *business model*" est un levier de compétitivité et de performance sur le long terme.

Pour les secteurs liés à la résilience, comme l'aéronautique et la défense, nous enrichissons l'analyse ESG avec une attention particulière aux droits humains, à la sécurité de la chaîne d'approvisionnement, ou encore à la conformité réglementaire et l'*export control*. Notre ambition est d'accompagner les entreprises vers une exposition plus responsable, sans compromis sur la conformité ou la réputation. Par ailleurs, la mise en place d'une stratégie de réduction des émissions de CO2 est systématiquement discutée avec les entreprises du secteur. Enfin, l'intégration ESG ne s'arrête pas à l'investissement initial. Nous co-construisons avec les équipes de management des feuilles de route ESG et de décarbonation pragmatique, prenant en compte la matérialité financière et d'impact, et nous mesurons chaque année les progrès réalisés. L'enjeu : faire de la durabilité un outil de pilotage de protection et création de valeur durable pour nos participations.

...

## CONVERSATION AVEC

**MARIO MITRI**  
Chief Sustainability Officer, Tikehau Capital

**NATHALIA MILLAN**  
Responsable ESG *private equity*

**Nous privilégions une approche sur mesure, centrée sur les enjeux matériels propres à chaque modèle d'affaires. L'enseignement clé de 2025 : moins d'indicateurs, mais mieux définis et directement reliés à la création de valeur.**

• • •

#### Quels indicateurs ESG ont été les plus pertinents ?

Trois indicateurs structurent le suivi de nos fonds de *private equity* : la création d'emplois, l'empreinte carbone et la trajectoire de décarbonation. Pour nos fonds d'impact, nous suivons la part et la croissance du chiffre d'affaires durable, essentiel pour relier impact et performance économique. Nous privilégions une approche sur mesure, centrée sur les enjeux matériels propres à chaque modèle d'affaires. L'enseignement clé de 2025 : moins d'indicateurs, mais mieux définis et directement reliés à la création de valeur.

#### Quelles initiatives ont renforcé la performance ESG ?

Le *Tikehau Impact Club* a favorisé les échanges entre entreprises du portefeuille et a produit des livrables concrets, notamment sur la double matérialité. Le programme "*Connect the dots*" a structuré des mises en relation avec notre écosystème d'experts. Nous avons également poursuivi l'industrialisation des outils : guides sectoriels, matrices de matérialité et kits de mesure pour accélérer le déploiement des KPIs à l'échelle.

#### Comment envisagez-vous 2026 ?

Les investisseurs attendent désormais des trajectoires chiffrées et crédibles. Sur le plan réglementaire, la CSRD, la CSDDD et l'évolution du cadre SFDR renforcent les exigences de transparence, de gouvernance et de gestion des risques. Pour le *private equity*, les priorités sont claires : intégrer pleinement l'ESG dans la création de valeur, fiabiliser les données et accélérer les plans de transition. Dans les secteurs sensibles comme la défense, nous continuerons à renforcer nos cadres de conformité, d'éthique et d'innovation pour assurer un développement responsable.

## SUSTAINABILITY BY DESIGN/ Accélération des engagements et structuration de l'impact

### Un objectif climat et biodiversité dépassé

Tikehau Capital a franchi en 2025 une étape clé dans sa stratégie de durabilité. Le Groupe s'était fixé en 2021 un objectif ambitieux : atteindre 5 milliards d'euros d'actifs dédiés au climat et à la biodiversité d'ici fin 2025. Cet objectif a été dépassé, avec 5,8 milliards d'euros atteints au 31 décembre 2025. Cette progression reflète l'intégration croissante des enjeux climatiques et environnementaux

au cœur des stratégies d'investissement du Groupe, notamment à travers ses initiatives en décarbonation, en infrastructures durables et en agriculture régénératrice. Elle témoigne également de la demande accrue des investisseurs pour des solutions combinant performance financière et impact mesurable.

## Faits marquants

### Structuration et transparence : première publication CSRD

Dans le prolongement de cette dynamique, Tikehau Capital a publié en 2025 son premier reporting extra-financier au sens de la réglementation CSRD. Ce document constitue une étape structurante dans la formalisation de la stratégie ESG du Groupe.

Le rapport met en avant cinq priorités clés en matière de durabilité, appuyées par plus de 450 indicateurs de données, et propose une vision à la fois claire, mesurable et orientée vers le long terme. Cette publication renforce la transparence vis-à-vis des parties prenantes et aligne les pratiques du Groupe avec les standards européens les plus exigeants.

### ENGAGEMENT COLLECTIF AU SERVICE DE LA TRANSITION

Tikehau Capital a poursuivi son engagement au sein d'initiatives internationales visant à accélérer la transition climatique. Le Groupe a ainsi participé à la réunion de mi-parcours du réseau *One Planet Sovereign Wealth Funds* (OPSWF), qui rassemble des investisseurs institutionnels majeurs autour d'objectifs communs en matière de climat.

Ce réseau compte désormais 49 membres, dont 18 fonds souverains, 18 sociétés de gestion et 13 acteurs du *private equity*, représentant un total d'environ 46 000 milliards de dollars d'actifs sous gestion. La participation active de Tikehau Capital à cette initiative illustre sa volonté de contribuer à une mobilisation collective de grande ampleur en faveur de la transition.

### Contribution au débat public et aux enjeux géopolitiques du climat

Tikehau Capital s'est associé à des initiatives visant à nourrir la réflexion sur les liens entre climat, économie et géopolitique. Le Groupe a notamment été partenaire de la première édition de la conférence *WARM by 2025NOW*, consacrée au thème "Climat : les entreprises à l'épreuve de la géopolitique".

Cet engagement s'inscrit dans une volonté plus large de participer activement aux débats structurants qui façonnent l'environnement d'investissement, en particulier dans un contexte où les enjeux climatiques sont de plus en plus imbriqués avec les dynamiques économiques et géopolitiques.

# Capital humain

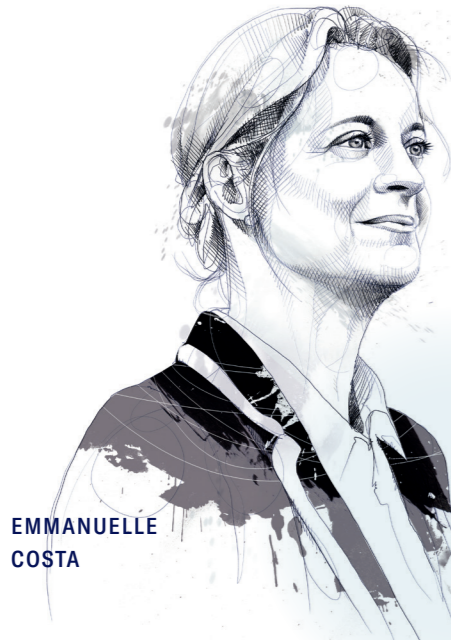
— ATTIRER,  
DÉVELOPPER,  
FIDÉLISER

Alors que Tikehau Capital poursuit son expansion internationale, 2025 a confirmé le rôle central des ressources humaines : attirer, développer et fidéliser des profils entrepreneuriaux capables de porter la croissance du groupe.



## CONVERSATION AVEC

**EMMANUELLE COSTA**  
Directrice du Capital Humain



EMMANUELLE  
COSTA

les dirigeants, de poser des questions de manière ouverte ou anonyme. Ce sont des dispositifs simples, mais puissants, qui renforcent la transparence et la cohésion. Enfin, le *Diversity Edge Project* a marqué une nouvelle étape dans notre démarche d'égalité femmes-hommes. En complément du *Women Leadership Programme*, nous avons intégré des hommes dans ces réflexions, afin de construire une dynamique réellement collective et durable.

#### Comment adaptez-vous l'organisation aux transformations des métiers ?

L'adaptation passe d'abord par l'accompagnement des managers dans un contexte multiculturel croissant. Nous renforçons la formation au management à distance et à la diversité des environnements culturels, et finalisons actuellement la formalisation d'un *manager playbook* pour aligner comportements managériaux et valeurs du groupe. L'intelligence artificielle constitue aussi un levier majeur. Nous avons ouvert des formations à l'ensemble des collaborateurs et déployé un outil interne dédié, accessible à tous et que nous encourageons les équipes à utiliser. Des équipes pluridisciplinaires travaillent dans chaque métier à identifier des usages concrets permettant de gagner en efficacité, de fiabiliser les données et de réduire les tâches répétitives. L'objectif n'est pas de transformer radicalement les métiers, mais d'améliorer progressivement leur valeur ajoutée.

#### Quels enjeux de recrutement et de fidélisation ont marqué 2025 ?

Dans un marché qui reste concurrentiel, l'enjeu n'est pas uniquement d'attirer des compétences techniques, mais d'identifier des profils en phase avec notre projet entrepreneurial. L'exemple des États-Unis est révélateur : après plusieurs années de présence, nous observons aujourd'hui une attractivité accrue, avec des candidats qui recherchent précisément une plateforme européenne à taille humaine, offrant autonomie et impact. Notre défi consiste à grandir tout en conservant cette singularité. Les collaborateurs qui nous rejoignent ne viennent pas par hasard : ils adhèrent à un projet exigeant et stimulant, qui suppose agilité et esprit d'initiative.

#### Comment les équipes ont-elles évolué en 2025 pour accompagner la stratégie du groupe ?

L'année 2025 s'inscrit dans la continuité d'un mouvement engagé depuis plusieurs années : l'internationalisation du Groupe. Si Tikehau Capital reste ancré en France, notre développement se fait désormais majoritairement à l'international. Cela implique d'accompagner l'activité du Groupe au plus près des marchés locaux. Concrètement, nous avons renforcé les équipes dans les différents pays, soit par des recrutements locaux, soit par des mobilités internationales. Cette seconde voie est particulièrement structurante : elle permet de réallouer intelligemment les talents vers les zones en forte croissance, tout en offrant aux collaborateurs une expérience enrichissante sur le plan professionnel et personnel. Ces mobilités sont souvent géographiques mais aussi fonctionnelles : elles permettent d'ajouter de nouvelles expertises et de décloisonner les métiers. Cette approche favorise l'émergence de profils polyvalents, exposés à plusieurs cultures et plusieurs classes d'actifs, capables d'incarner le *leadership* de demain dans un groupe toujours en croissance.

#### Quelles initiatives RH ont été les plus marquantes ?

En 2025, nous avons renforcé notre focus sur les jeunes talents et la nouvelle génération de leaders. À travers un programme dédié, nous avons multiplié les interactions directes entre ces profils et le *senior leadership*, y compris les cofondateurs. Dans un environnement complexe, favoriser la compréhension de la stratégie et l'alignement est essentiel pour maintenir l'engagement. Nous avons également développé des "*listening tours*", permettant aux collaborateurs d'échanger directement avec

#### Quels enseignements tirez-vous de l'année écoulée ? Et quelles priorités RH identifiez-vous pour 2026 ?

L'année 2025 a été une année de consolidation internationale. Les équipes ont pu constater que les investissements réalisés ces dernières années dans la plateforme globale portent leurs fruits, notamment à travers l'accès à des investisseurs de plus grande envergure. Pour 2026, nos priorités sont claires : poursuivre l'internationalisation des équipes, intensifier l'usage raisonné de l'IA, accompagner les managers dans un contexte de croissance multiculturelle et continuer à cultiver notre différence. Notre ambition reste forte. Nous évoluons dans un secteur très mature et compétitif ; pour rester attractifs, nous devons conjuguer standards internationaux et esprit entrepreneurial. C'est ce supplément d'âme qui fait la singularité de Tikehau Capital et qui constitue, selon nous, le principal levier de fidélisation.

**Les collaborateurs qui nous rejoignent ne viennent pas par hasard : ils adhèrent à un projet exigeant et stimulant, qui suppose agilité et esprit d'initiative.**

## CAPITAL HUMAIN/ Attirer, développer et engager les talents

#### Renforcer l'attractivité du Groupe auprès des talents

Au cours de l'année, Tikehau Capital a poursuivi ses actions en matière d'attractivité et de recrutement en renforçant sa présence dans les établissements d'enseignement supérieur. Le Groupe a ainsi participé à de nombreux événements organisés dans ses principaux bureaux : Paris, Londres, Madrid, Francfort, Milan et Bruxelles. Ces initiatives ont permis de valoriser les métiers et les expertises du Groupe auprès des étudiants et jeunes diplômés, tout en développant un vivier de talents à l'échelle internationale. Elles s'inscrivent dans une stratégie de long terme visant à attirer des profils diversifiés et à accompagner la croissance des équipes.

#### PROMOUVOIR L'INCLUSION ET LA DIVERSITÉ

Fidèle à ses engagements en matière d'inclusion, Tikehau Capital a poursuivi en 2025 plusieurs initiatives dédiées à la sensibilisation au handicap. Le département du Capital Humain a notamment coordonné des actions dans le cadre de la Semaine de la sensibilisation au handicap et de la Journée internationale des personnes handicapées. Le Groupe a également participé à DuoDay, une initiative nationale en France visant à favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap à travers des immersions en entreprise. Ces actions illustrent la volonté de Tikehau Capital de promouvoir un environnement de travail inclusif et de soutenir l'accès à l'emploi pour tous.

#### Développer les compétences et renforcer la cohésion

Le développement des compétences et le partage des connaissances demeurent au cœur de la politique de capital humain du Groupe. En 2025, Tikehau Capital a organisé la cinquième édition de sa *Tikehau Capital University Week*, réunissant 37 collaborateurs des différents bureaux autour d'un programme immersif de cinq jours. Cette initiative a permis de proposer des formations variées, des études de cas et des interventions d'experts issus de nos différentes lignes métiers. Elle favorise le partage d'expériences, la diffusion des expertises et le renforcement des liens entre équipes et l'exposition des plus jeunes au senior management, dans une logique de collaboration internationale.

#### Faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs

L'intégration des nouveaux talents constitue également un enjeu clé pour le Groupe. Le programme *Onboarding Day*, organisé sur deux jours, offre aux nouveaux arrivants une immersion complète au sein de Tikehau Capital.

Ce parcours inclut une présentation du Groupe par l'un de ses cofondateurs, ainsi que des interventions des différentes équipes. Il permet aux participants de mieux comprendre les activités, la culture et les valeurs du Groupe, tout en favorisant les échanges et la création de liens entre collaborateurs.

# Ce qui nous anime

— ÉDUCATION,  
ORIENTATION,  
INSERTION



# TIKEHAU CAPITAL Foundation

À travers son fonds de dotation, la Tikehau Capital Foundation, le Groupe agit en faveur des jeunes vulnérables et défavorisés, en soutenant des initiatives d'éducation, d'orientation et d'insertion professionnelle alignées avec ses valeurs.

## LES CAUSES QUI NOUS ANIMENT

L'inclusion des jeunes  
des quartiers défavorisés

L'insertion professionnelle

La protection de l'enfance

Le mentorat et  
l'accompagnement

# 758 600€

DE DONNÉS RÉALISÉS EN 2025

# 21

ASSOCIATIONS SOUTENUES

DEPUIS SA CRÉATION EN 2023, LA FONDATION DÉPLOIE SES ACTIONS AU PLUS PRÈS DES TERRITOIRES OÙ TIKEHAU CAPITAL EST IMPLANTÉ.

### EN ITALIE

Nous soutenons les associations **Passo Dopo Passo... Insieme et Cometa**, deux structures engagées dans l'accompagnement éducatif et social des jeunes. Leurs programmes visent à prévenir le décrochage scolaire et à favoriser l'épanouissement ainsi que l'insertion sociale et professionnelle de jeunes, notamment issus de milieux défavorisés.

### EN ESPAGNE

Notre engagement se poursuit aux côtés de **Fundación Exit et Fundación Junior Achievement**, deux organisations mobilisées pour lutter contre le décrochage scolaire et accompagner les jeunes vers l'emploi.

### EN BELGIQUE

**Schola ULB** déploie un programme de tutorat scolaire qui soutient la réussite éducative des élèves et encourage leur ambition pour l'avenir.

Partout où il est engagé, Tikehau Capital soutient, par l'intermédiaire de son fonds de dotation, les associations œuvrant à l'insertion des jeunes en difficulté pour redonner à chacun sa chance.

### À SINGAPOUR

Nous soutenons **Children Wishing Well** dans le développement de son programme Career GPS, qui aide les jeunes à découvrir des métiers, acquérir des compétences et s'orienter vers l'emploi.

### EN FRANCE

Nous avons apporté un nouveau soutien à l'association **1001 mots**, qui accompagne les parents d'enfants de 0 à 3 ans issus de milieux vulnérables afin de favoriser le développement du langage et de promouvoir l'égalité des chances dès le plus jeune âge.

Nous avons également soutenu pour la première fois en 2025 **We Are Etendart**, association qui œuvre pour l'épanouissement des jeunes de 8 à 17 ans à travers des programmes combinant sport et arts créatifs.

Enfin, l'engagement de Tikehau Capital s'est également illustré cette année par la signature de la Charte des Entreprises Engagées, initiée par l'association **IM'PACTES**, que nous soutenons depuis 2023.

Par cette signature, le Groupe s'engage à accompagner vers l'emploi des jeunes pris en charge par l'aide sociale à l'enfance.

## PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS DE TIKEHAU CAPITAL

	<b>Crédit</b>	<b>Actifs réels</b>	<b>Capital markets strategies</b>	<b>Private equity</b>
<b>Actifs sous gestion</b>	<b>24,5</b> Mds€ (soit 46% des actifs sous gestion)	<b>14,3</b> Mds€ (soit 27% des actifs sous gestion, dont 17% provenant de Sofidy et 1% provenant de Tikehau Capital North America)	<b>6,2</b> Mds€ (soit 12% des actifs sous gestion)	<b>7,9</b> Mds€ (soit 15% des actifs sous gestion)
	STRATÉGIE DE RENDEMENT	STRATÉGIE DE RENDEMENT OU DE VALEUR AJOUTÉE	STRATÉGIE DE RENDEMENT OU DE VALEUR AJOUTÉE	STRATÉGIE DE VALEUR AJOUTÉE
<b>Couverture des bureaux</b>	Europe Moyen-Orient Amérique du Nord Asie	Europe Amérique du Nord Asie	Europe Amérique du Nord Asie	Europe Amérique du Nord Asie
<b>Univers d'investissement</b>	<b>À tous les niveaux de la structure de capital</b> <i>Senior loans, Stretched Senior, Unitranche, Mezzanine, PIK, preferred equity</i>  <b>Sociétés cibles</b> CA (30 m€ – 2 Mds€) Valeur (50 m€ – 2 Mds€) Tous secteurs en Europe	<b>Toutes catégories d'actifs immobiliers</b> (bureaux, commerces, logistique, hôtellerie, résidentiel) <b>existants ou à redévelopper</b> dans des stratégies Core, Core+ ou Value-Add  <b>Infrastructures</b> dans les secteurs sociaux, des télécommunications, de l'environnement et des transports	<b>Crédit</b> <i>High yield, Investment Grade Corporate</i> et instruments subordonnés majoritairement européens et asiatiques  <b>Actions</b> Sélection d'actions "Value"	<b>Investisseur minoritaire ou majoritaire</b> Situations avec ou sans prise de contrôle dans un univers sectoriel et géographique large et avec levier limité  Situations spéciales
<b>Typologie de clients-investisseurs</b>	<b>Institutionnels et privés</b>	<b>Institutionnels et privés</b>	<b>Institutionnels et privés</b>	<b>Institutionnels et privés</b>
<b>Facteurs clés de différenciation</b>	Un pionnier du financement alternatif Des partenariats solides avec les banques et fonds de <i>private equity</i> Capacités de structuration flexible et innovante	Approche flexible et innovante Solide <i>track-record</i> Capacité de financement sur mesure <i>Cross sourcing, sourcing</i> local et plateforme européenne	Une allocation et une sélection fondées sur une gestion de conviction  Analyse fondamentale <i>top-down et bottom-up</i>	Un esprit entrepreneurial partagé avec les sociétés investies  Capacité de structuration et d'investissement flexible  Forte capacité d'origination

Toutes les données sont au 31 décembre 2025.  
Sauf mention contraire, les stratégies, produits et fonds cités sont gérés par Tikehau Investment Management, société de gestion d'actifs et principale filiale de Tikehau Capital.

Pour en savoir plus:  
Consulter nos politiques de développement durable sur <https://www.tikehaucapital.com/en/our-group/sustainability/publications>

# Les mottos

QUI NOUS ANIMENT

**WE ARE  
ON THE BALL**

**WE ARE  
CONTRARIAN**

**WE CREATE,  
RATHER THAN  
COMPETE**

**WE MAKE IT  
HAPPEN**

**We think  
BIG**

**We connect  
the dots**

**We raise  
the standards**

**WE WALK  
THE TALK**

**WE KEEP  
THINGS SIMPLE**

**We get out of  
our comfort  
zone**

## Contacts

### Paris

32, rue de Monceau 75008  
Paris  
FRANCE  
Tél.: +33140 062626

### Londres

30 St. Mary Axe London  
EC3A 8BF  
ROYAUME-UNI  
Tél.: +44 2038211000

### Amsterdam

HOFF Offices  
Strawinskylaan 457,  
1077 XX Amsterdam  
PAYS-BAS  
Tél.: +31207969361

### Bruxelles

IT Tower, Avenue Louise  
4801050 Bruxelles  
BELGIQUE  
Tél.: +322894 0080

### Francfort

Goethestraße 34  
60313 Francfort a.M.  
ALLEMAGNE  
Tél.: +49 69 66773 6550

### Luxembourg

7, rue Pierre d'Aspelt  
L-1142 Luxembourg  
LUXEMBOURG  
Tél.: +35 227 335 450

### Madrid

C/Velázquez, 98, 6a pl.  
28006 Madrid  
ESPAGNE  
Tél.: +34 910481666

### Milan

Via Agnello 20 – Galleria  
San Fedele  
20121 Milan  
ITALIE  
Tél.: +39 02 0063 1500

### New York

9 West 57th St  
45<sup>e</sup> étage  
New York, NY 10019  
ÉTATS-UNIS  
Tél.: +1 (212) 922-3734

### Tel Aviv

22 Rothschild Boulevard,  
6688218 Tel Aviv  
ISRAËL  
Tél.: +972 544306206

### Séoul

18FI, Three IFC – 10  
Gukjegeumyung-ro,  
Youngdeungpo-gu  
Séoul, 07326  
CORÉE  
Tél.: +82 02 6265 8781

### Singapour

1 Wallich Street #15-03 –  
Guoco Tower Singapour  
078881  
SINGAPOUR  
Tél.: +65 6718 2111

### Tokyo

Marunouchi Nakadori  
Building 6F, 2-2-3  
Marunouchi Chiyoda-ku,  
Tokyo 100-0005  
JAPON  
Tél.: +81 3 5843 2770

### Zurich

Bleicherweg 10,  
8002 Zurich  
SUISSE  
Tél.: +41 43 547 07 81

### Abou Dhabi

Unit 18-19-20, Floor 25,  
Al Sila Tower, ADGM Square  
- Al Maryah Island, Abou  
Dhabi, Émirats Arabes Unis  
- PO Box: 764648 -  
Abou Dhabi  
Tél.: +971 2 494 0711  
Mob.: +971 50 811 9519

### Montréal

630 Boulevard René  
Lévesque Ouest  
Suite 1820  
Montréal (Québec)  
H3B 1S6  
CANADA

### Hong Kong

Level 15, Unit 1522,  
AIA Central  
No. 1 Connaught  
Road Central  
Central, Hong Kong  
Tél.: +852 3 590 5422

Ce document établi par Tikehau Capital ne constitue pas une offre de vente de titres ni des services de conseil en investissement. Ce document contient uniquement des informations générales et n'est pas destiné à représenter des conseils en investissement généraux ou spécifiques. La communication de tout document ou information concernant les fonds d'investissement gérés par Tikehau Investment Management et mentionnés dans ce document est limitée ou restreinte dans certains États ou juridictions. Ces fonds d'investissement sont également susceptibles d'être réservés à une clientèle d'investisseurs professionnels et avertis. Il n'est pas envisagé que le présent document soit communiqué ou puisse être utilisé par toute personne ou entité, quelle que soit sa localisation, dans une juridiction ou un État où une telle communication ou un tel usage serait contraire à la réglementation locale applicable. Ce document n'a fait l'objet d'aucune vérification ou approbation d'une autorité de tutelle. Les performances passées ne constituent pas un indicateur fiable des résultats futurs et les objectifs ne sont pas garantis. Certaines déclarations et données prévisionnelles sont basées sur les prévisions actuelles, les conditions actuelles de marché et la situation économique actuelle, les estimations, projections, et les opinions de Tikehau Capital et / ou de ses sociétés affiliées. En raison de divers risques et incertitudes, les résultats réels peuvent différer considérablement de ceux reflétés ou envisagés dans ces déclarations prospectives ou dans n'importe laquelle des études de cas ou prévisions. Toutes les références aux activités de conseil de Tikehau Capital aux États-Unis ou à l'égard de ressortissants américains concernent Tikehau Capital North America. Sauf mentions contraires, les données contenues dans ce document sont celles connues au 31 décembre 2025. Toute décision d'investissement dans un fonds doit se fonder exclusivement après une revue attentive et précise de sa documentation et les conseils d'un professionnel. La responsabilité de Tikehau Capital ne saurait être engagée par une décision prise sur la base de ce document.

2026 - Tikehau Capital - Direction de la communication / TBWA Corporate / ID, l'Info Durable / Tous droits réservés / © David Despau / © Getty Images / © Shutterstock

**TK** TIKEHAU  
CAPITAL

Level  
up

CREDIT • REAL ASSETS • PRIVATE EQUITY • CAPITAL MARKETS STRATEGIES

[tikehaucapital.com](http://tikehaucapital.com)