

GRAND ANGLE

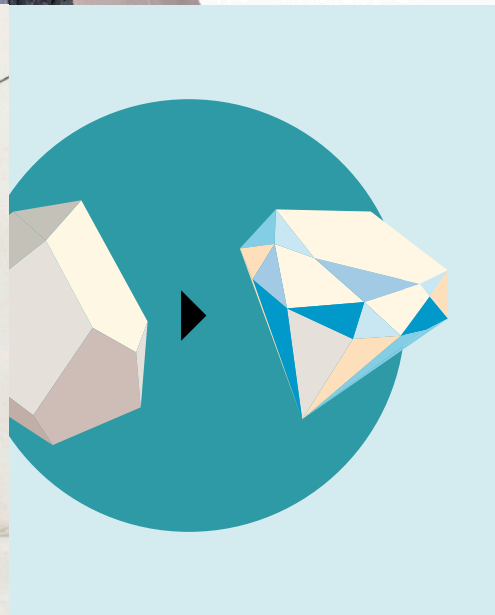
RAPPORT D'ACTIVITÉ 2014



eurazeo

« Les deux choses les plus importantes
n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise :
sa réputation et ses hommes. »

Henry Ford



SOMMAIRE

04 Notre mission

Découvrez ce qui rend Eurazeo unique dans le paysage du capital-investissement.

06 Les temps forts

Tout ce qu'il faut retenir d'Eurazeo et de ses participations en 2014.

12 Tribunes

Michel David-Weill et Patrick Sayer s'adressent aux actionnaires.

16 Point de vue

Virginie Morgon, Directeur Général, dresse le bilan de 2014 et évoque les perspectives d'Eurazeo.

18 Notre ADN

À la découverte des 5 piliers de la marque, qui permettent d'accélérer la transformation des participations.

20 Horizons

Patrick Sayer et le compositeur et chef d'orchestre Bruno Mantovani comparent leurs univers.

24 Notre modèle

En un coup d'œil, les trois étapes qui fondent l'originalité du modèle d'Eurazeo.



26 Relations actionnaires

Eurazeo toujours plus proche de ses actionnaires et de ses investisseurs.

28 L'esprit d'équipe

Bruno Keller et Philippe Audouin révèlent le potentiel humain d'un groupe qui met toute son énergie au service de la création de valeur.

32 Rencontres...

Découvrez six moments forts d'une histoire commune entre des hommes et des femmes d'Eurazeo et de ses participations.

36 RSE

La RSE, créatrice de valeur pour Eurazeo et ses participations, la preuve avec Sophie Flak.

42 Notre portefeuille

Découvrez toutes les participations d'Eurazeo et leurs actualités en 2014.

54 Gouvernance

Rencontre avec les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance d'Eurazeo.

58 Performances

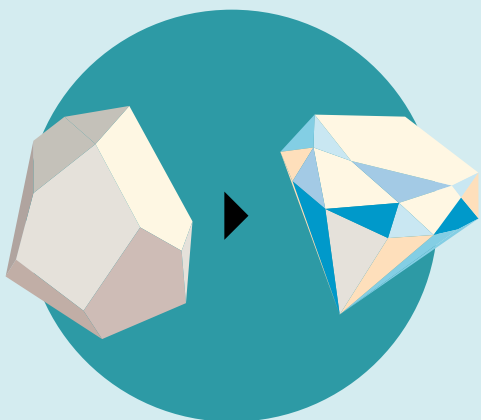
Nos principaux chiffres financiers et extra-financiers commentés.

61 Portfolio

Hans Silvester désigné lauréat de la 5^{ème} édition du concours du Grand Prix « Un photographe pour Eurazeo ».

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LA DURÉE

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



VISION

Les entreprises européennes doivent relever de nouveaux défis pour se développer. Eurazeo apporte toute son expertise, son temps et ses moyens pour accélérer la transformation des sociétés aux potentiels de croissance les plus prometteurs. Un rôle véritablement engagé dans le développement d'acteurs de l'économie française et européenne à vocation internationale.

PRINCIPES

Accompagner ses participations dans les grandes étapes de leur histoire, être aux côtés de leurs dirigeants sur le long terme, prendre des décisions avec recul et pragmatisme, agir de manière responsable dans l'intérêt de toutes les parties prenantes : tels sont les engagements d'Eurazeo, fondés sur une vision partagée de l'avenir de l'entreprise.



VOCATION

La vocation d'Eurazeo est de détecter, accélérer et valoriser le potentiel de transformation des entreprises dans lesquelles elle investit, bien au-delà des horizons de cession. Actionnaire actif et engagé, elle accompagne ses participations sur le long terme avec la maîtrise du moment de la cession. Un travail en profondeur qui lui permet d'associer développement économique et sociétal.



Eurazeo est l'**une des premières sociétés d'investissement européennes, avec plus de 5 milliards d'euros d'actifs diversifiés**. Sa vocation : détecter, accélérer et valoriser le potentiel de transformation des sociétés dans lesquelles elle investit.

Eurazeo est présente sur différents segments du capital-investissement à travers ses quatre pôles d'activité : **Eurazeo Capital, Eurazeo PME, Eurazeo Croissance et Eurazeo Patrimoine**. Elle est notamment l'actionnaire majoritaire ou de référence d'Accor, ANF Immobilier, Asmodee, Desigual, Elis, Europcar, Foncia, Moncler et de sociétés de taille plus modeste dont IES Synergy, et les participations d'Eurazeo PME.

Eurazeo détient aujourd'hui un portefeuille diversifié et équilibré entre croissance et résilience. Elle présente **de nombreux atouts pour ses participations et ses actionnaires** : ressources longues, ancrage actionnarial solide, absence d'endettement structurel et horizon d'investissement long permettant d'accompagner les entreprises de manière active et responsable dans la durée.

+ DE 130 ANS
d'histoire

74,6€
ANR par action
au 11 mars 2015



ÇA S'EST PASSÉ EN 2014

9 sociétés

AU FORUM FRANCO-CHINOIS
DES PME DE CHENGDU

3 partenariats

ENTRE DES PARTICIPATIONS
D'EURAZEO ET DES ENTREPRISES
CHINOISES



Eurazeo pousse ses pions en Chine

C'est dans le jardin de la Résidence officielle du Consul général de France à Shanghai qu'Eurazeo a fêté, en octobre 2014, **le premier anniversaire de l'ouverture de son bureau en Chine**. Un événement d'autant plus symbolique qu'il coïncidait avec la célébration du 50^e anniversaire de l'établissement des relations diplomatiques entre la France et la Chine et réunissait plus d'une centaine de responsables chinois et français. « *Nous voulons accélérer le développement de nos sociétés*

en Chine, tout en cherchant des investisseurs locaux souhaitant co-investir à nos côtés dans des entreprises européennes », souligne Virginie Morgon. Dans la foulée de cette soirée, Eurazeo a conduit 9 entreprises de son portefeuille au Forum franco-chinois des PME de Chengdu. Asmodee, Dessange, Elis, Europcar, Léon de Bruxelles, Péters Surgical, Vignal Lighting Group... ont ainsi pu mettre en valeur leurs atouts et tisser des liens utiles avec de potentiels partenaires locaux.

IES MET LE CAP SUR L'EMPIRE DU MILIEU

Participation d'Eurazeo depuis juin 2013, IES Synergy est spécialiste des infrastructures de charges pour voitures électriques. En octobre 2014, il a signé un partenariat avec Wanma, l'un des leaders de la distribution de systèmes de charge en Chine. L'accord porte sur deux volets : la distribution par Wanma des chargeurs d'IES; un projet commun de développement de solutions de charge rapide adaptées aux besoins des consommateurs chinois et aux objectifs de réduction des gaz à effet de serre du Gouvernement.

PREMIERS PAS SUR LE MARCHÉ CHINOIS POUR COLISÉE

En 2014, Colisée, **quatrième acteur français** des maisons de retraite acquis par Eurazeo PME en juillet 2014, a annoncé le lancement d'une co-entreprise avec le conglomérat China Merchant. Les deux groupes souhaitent construire **50 maisons de retraite** d'ici à 2020 et ouvrir un premier établissement de **130 lits médicalisés** dès 2016 à Canton. Un projet d'autant plus prometteur que plus de 200 millions de chinois ont aujourd'hui plus de 60 ans.



Asmodee réalise son rêve américain



En 2014, Eurazeo a fait la preuve de sa capacité à accélérer la transformation de ses participations par croissance externe. Asmodee, acquise en janvier 2014, en constitue la parfaite illustration. Au programme de l'année, **l'acquisition de deux poids lourds américains** : Days of Wonder, éditeur américain reconnu de premier plan, notamment avec le best-seller « Les Aventuriers du Rail », et Fantasy Flight Games, référence mondiale de

l'édition de jeux spécialisés, exploitant notamment les licences « Star Wars ». Moins de neuf mois après avoir rejoint le portefeuille d'Eurazeo, Asmodee a pu partir à l'assaut du monde en ambitionnant de devenir un leader mondial. Bien au-delà de seulement l'apport financier d'Eurazeo, c'est toute une ambition de leadership international que ces premières acquisitions américaines commencent à concrétiser.

▾
L'ambition d'Asmodee est de construire un acteur de référence internationale du jeu. Pour cela, il nous fallait une présence forte sur le premier marché mondial du jeu : les États-Unis. Ce développement international, combiné à une forte croissance organique, nous a permis de changer d'envergure. Entre 2013 et 2014, nous avons ainsi quasiment doublé de taille et avons détrôné l'américain Hasbro en France.
 ▾

LA PARITÉ À L'HONNEUR

En 2014, Eurazeo a créé un réseau mixité baptisé « Eurazeo Pluriels ». L'objectif : faire progresser la parité dans le groupe. Ouvert aux collaborateurs d'Eurazeo, aux dirigeants et hauts potentiels de ses participations, ce réseau mixte souhaite sensibiliser ses membres à la parité et à la définition d'axes de progrès dans ce domaine. Dans le même temps, Eurazeo a adhéré au réseau Financi'Elles, premier réseau d'affaires féminin du secteur de la finance.

« La mixité est un élément clé de performance pour l'entreprise autant qu'un vecteur de progrès sociétal. Elle ne doit pas être portée uniquement par les femmes, elle doit être relayée par les institutions. C'est ce qui a prévalu dans notre engagement de longue date aux côtés du Women's Forum, c'est aussi le sens de notre adhésion à Financi'Elles. Le réseau Eurazeo Pluriels va porter cette ambition. »

Virginie Morgon
 Directeur Général d'Eurazeo

STÉPHANE CARVILLE
 Président du groupe Asmodee



Pour Eurazeo PME, 2014 a été une année dynamique. Deux belles acquisitions – Vignal Lighting Group et Colisée –, 8 opérations de croissance externe, une levée de fonds de 156 millions d’euros... sont autant de succès prouvant le caractère vertueux de notre écosystème.

OLIVIER MILLET – Président du Directoire d’Eurazeo PME

Vignal Lighting Group entre dans le giron d’Eurazeo PME

En février 2014, Eurazeo PME acquiert Vignal Lighting Group, leader européen des feux de signalisation pour véhicules industriels et commerciaux. À l’issue de cette opération, Eurazeo PME détient 71% du capital aux côtés du management. « Notre objectif est d’aider Vignal Lighting Group à accélérer son développement dans les prochaines années en explorant d’importants réservoirs de croissance, notamment aux États-Unis, au Brésil, en Chine »,

souligne Olivier Millet, Président du Directoire d’Eurazeo PME. Promesse tenue avec l’annonce, deux mois plus tard, du rapprochement entre Vignal Lighting Group et ABL Lights, leader européen des feux de travail pour véhicules industriels. Un rapprochement qui permet aux deux sociétés d’accélérer leur développement dans ces géographies grâce à une gamme de produits complémentaires.

ACQUISITION DE COLISÉE PAR EURAZEO PME

En juillet 2014, Eurazeo PME a acquis le groupe Colisée, 4^e acteur français du secteur des maisons de retraite, pour une valeur d’entreprise de près de 175 millions d’euros.

Cette opération répond à la politique d’acquisition sélective d’Eurazeo, qui s’appuie sur des tendances sociétales de fond comme le vieillissement des populations et le développement de la santé.

TROIS ACQUISITIONS POUR CAP VERT FINANCE

Avec le soutien d’Eurazeo PME, son actionnaire majoritaire depuis juillet 2013, Cap Vert Finance accélère son développement en intégrant trois entreprises : Aditia Lease, Digital Computer Services et Phoenix Services. Ces opérations de croissance externe permettent au groupe de renforcer son positionnement de leader européen du recyclage informatique à travers la gestion du cycle de vie des infrastructures informatiques. Intervenant moins d’un an après le début de la collaboration avec Eurazeo PME, elles témoignent d’une détermination commune à accélérer la croissance de cette participation.





La sortie a été réalisée de manière progressive, encadrée et sans peser sur le cours, avec un vrai accompagnement de l'entreprise. Nous sommes fiers d'avoir, depuis 2004, soutenu et contribué au développement de Rexel. Eurazeo a joué pleinement son rôle d'actionnaire professionnel de long terme en soutenant notamment Rexel dans sa politique d'acquisitions dynamique.

MARC FRAPPIER
Directeur Associé d'Eurazeo Capital

Rexel : sortie réussie

Dernière étape du désengagement progressif d'Eurazeo Capital de Rexel, amorcé depuis 2012 : l'annonce, à la fin septembre, du succès de la cession, via Ray Investment, de tous les titres Rexel encore détenus par Eurazeo. **Plus de 20,9 millions de titres ont ainsi été cédés**, soit 7,1% du capital de Rexel, pour **un montant de 320 millions**

d'euros dans le cadre d'un placement accéléré auprès d'investisseurs institutionnels. Et le résultat est là. Rexel est aujourd'hui un leader mondial de la distribution professionnelle de produits et de services pour le monde de l'énergie. En dix ans, soutenu par Eurazeo, il a racheté Hagemeyer et doublé son chiffre d'affaires et son EBITDA.

RENAUD HABERKORN, NOUVEAU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE D'ANF IMMOBILIER

Nommé Directeur Général d'ANF Immobilier ainsi que Chief Investment Officer d'Eurazeo Patrimoine en novembre 2014, Renaud Haberkorn sera Président du Directoire d'ANF à partir du 6 mai 2015.

Côté ANF, **l'ambition est d'accélérer les transformations déjà engagées et la réalisation des objectifs de création de valeur.** Côté Eurazeo Patrimoine, l'objectif est de déployer, en France comme à l'étranger, des investissements immobiliers dans une logique de valeur ajoutée alliant compétences immobilières et opérationnelles.

EURAZEO A RÉALISÉ UN MULTIPLE
de 2,3 fois son investissement

LES CHIFFRES CLÉS 2014

+ de 100
BOUTIQUES DÉDIÉES OUVERTES

109
PAYS REPRÉSENTÉS

8000
POINTS DE VENTE MULTIMARQUES

+ de 19 500
POINTS DE VENTE DANS LE MONDE



Eurazeo investit dans Desigual

Multiplication des ventes par dix depuis 2007, ouverture de plus de 100 boutiques dédiées en 2014, portant leur nombre total à 526 magasins en propre et franchisés à fin 2014, présence dans plus de 109 pays, 8000 points de vente multimarques : le développement rapide de Desigual, groupe de mode espagnol en plein essor, est particulièrement prometteur. Les objectifs de la marque sont ambitieux. Pour poursuivre son expansion internationale, Desigual a sollicité l'appui d'Eurazeo, qui a acquis **10% de son capital pour 285 millions d'euros en mars 2014.**

« Nous souhaitons accompagner la croissance de la société dans ses pays historiques - Espagne et France - et l'accélérer hors d'Europe, notamment dans les métropoles à fort potentiel », précise Frans Tieleman, Directeur Associé d'Eurazeo. Une ambition partagée par Manel Jadraque, Directeur Général de Desigual, qui se réjouit de pouvoir s'appuyer sur la bonne connaissance d'Eurazeo de ces régions et de leurs marchés. La marque affiche **une croissance de 16% de son chiffre d'affaires en 2014.** Les leviers de la croissance sont bel et bien là, et ils sont déjà activés.



Une année très dynamique pour Foncia

RIX DU GAZ À LA BAISSÉ POUR LES CLIENTS

Afin d'offrir à ses clients le meilleur prix de fourniture de gaz du marché, **Foncia cherche à regrouper les volumes de gaz achetés par toutes les copropriétés qu'il administre.** Entre 2014 et 2015, les réductions de facture pourraient atteindre **jusqu'à 17%** sur certaines zones.

RENFORCEMENT D'EURAZEO DANS LE CAPITAL

En novembre 2014, Eurazeo et Bridgepoint ont annoncé le rachat de tous les titres de Foncia détenus par le groupe BPCE. À l'issue de cette opération, **Eurazeo et Bridgepoint détiennent conjointement et à parts égales 100% du capital du groupe.** Une belle façon de réaffirmer leur confiance dans les fortes perspectives de développement de Foncia, devenu référence des services immobiliers.

MULTIPLICATION DES ACQUISITIONS

Depuis l'arrivée d'Eurazeo et de Bridgepoint au capital de Foncia en juillet 2011, le groupe a réalisé **31 opérations**, dont 16 en 2014. En 2014, le rachat **d'Effcity, de Syndic+ et de Primaliance** s'inscrivent pleinement dans cette stratégie de développement et permettent à Foncia d'accélérer la digitalisation de ses activités. Fort des acquisitions réalisées dans l'Hexagone, le chiffre d'affaires de Foncia a atteint **641 millions d'euros** à fin 2014, en progression de **+8%** sur 12 mois.

Europcar : une nouvelle ère

La nomination du nouveau Directeur Général d'Europcar, Philippe Germond, marque une nouvelle étape dans le développement du groupe. Pour Eric Schaeffer, Directeur d'Eurazeo Capital, *« les nombreux chantiers menés par l'équipe de direction sous l'impulsion d'Eurazeo - déploiement d'une nouvelle stratégie commerciale, optimisation des processus internes... - ont entraîné le groupe dans une dynamique positive de transformation ».*

Preuve du dynamisme à l'œuvre depuis deux ans, Europcar a significativement amélioré sa rentabilité avec notamment un Corporate EBITDA en hausse de 36% à 213 millions d'euros. Remis sur les rails de la croissance et de la génération de résultats, le groupe peut aborder la deuxième phase de son plan de transformation. Au programme, l'accélération de la digitalisation de l'entreprise, le renforcement de sa stratégie CRM, l'investissement dans le réseau et le parcours client.



1 ACTION GRATUITE
POUR 20 DÉTENUES

1,20
EURO

DIVIDENDE PAR ACTION

LA PAROLE À MICHEL DAVID-WEILL

Président du Conseil de Surveillance

M

ADAME, MONSIEUR,
CHER ACTIONNAIRE,

Au milieu de l'été 2014, nous pouvions légitimement espérer les premiers signes d'un retour de la croissance. Six mois plus tard, force était de constater que l'économie restait atone, particulièrement en Europe. Cet écart d'appréciation, à quelques mois de distance, montre à quel point il est essentiel de rester réactif face à des évolutions contradictoires de très court terme pouvant s'observer au sein d'un même exercice.

TOUTEFOIS, DANS UN TEL CONTEXTE, LES SOCIÉTÉS D'EURAZEO ONT CONNU UNE BONNE PROGRESSION, ELLES ONT SU FAIRE LA PREUVE DE LEUR CAPACITÉ À RÉAGIR ET À SE TRANSFORMER. La structure financière du groupe a permis de les accompagner et d'investir chaque fois que cela était nécessaire pour effectuer les opérations nécessaires à leur développement. En 2014, le groupe a réalisé cinq investissements dans des secteurs de croissance - Asmodee, Desigual, Vignal Lighting Group, Colisée, ANF Immobilier Hotels - et effectué treize opérations de croissance externe structurantes dans ses participations dont Days of Wonder et Fantasy Flight Games par Asmodee pour ne citer qu'elles.

APRÈS AVOIR ACCOMPAGNÉ REXEL PENDANT PRÈS DE DIX ANS, Eurazeo a réalisé en deux temps - en avril et en septembre 2014 - la cession de sa participation résiduelle à travers Ray Investment avec, à la sortie, un multiple de près de 2,3 fois son investissement initial. Au final, l'exercice 2014 aura été marqué par une croissance des sociétés du portefeuille et un rebond significatif de leur contribution nette du coût de l'endettement au résultat d'Eurazeo (+50%).

SUR LE PLAN DE LA GOUVERNANCE, notre Conseil rassemble 12 personnalités de premier plan, dont une majorité d'administrateurs indépendants. À nouveau très actif en 2014, il s'est réuni à sept reprises avec un taux de participation de 87%. Aux trois Comités spécialisés existants - audit, financier, rémunérations et sélection - est par ailleurs venu s'ajouter un Comité Responsabilité Sociétale d'Entreprise tant cette démarche de responsabilité sociétale fait partie intégrante de notre métier d'actionnaire de long terme. La mise en place de cette instance, composée à parité d'hommes et de femmes, dont peu de sociétés du SBF 120 se sont dotées à ce jour, va permettre de répondre mieux encore aux enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance pour l'ensemble des sociétés du Groupe.

UNE FOIS DE PLUS, EN 2014, LE CONSEIL DE SURVEILLANCE AURA ÉTÉ UN ORGANE ESSENTIEL, impliqué fortement dans le bon fonctionnement de la société et travaillant étroitement et en toute confiance avec le Directoire.

Nous pouvons être légitimement satisfaits de la performance globale d'Eurazeo même si celle-ci ne se retrouve que modestement dans le cours de bourse en 2014. Le travail accompli par les équipes demeure plus que jamais essentiel au développement des entreprises dans la période complexe que traversent nos économies. Le Conseil exprime toute sa confiance en l'avenir de votre Société et proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires un dividende de 1,20 euro par action, complété par l'attribution gratuite d'une action pour 20 détenues.

+50%

PROGRESSION DE
LA CONTRIBUTION DES
SOCIÉTÉS AU RÉSULTAT

“
**Les sociétés
d'Eurazeo ont
su faire la preuve
de leur capacité
à réagir et
à se transformer.**
”

LA PAROLE À PATRICK SAYER

Président du Directoire



**'ANNÉE 2014 DONNE TOUT SON SENS
AU MODÈLE D'EURAZEO, VÉRITABLE
ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSFORMATION
DES SOCIÉTÉS.**

Dans chacune de nos participations, nous poursuivons année après année une ambition clairement définie et mettons en œuvre tous les leviers de la transformation pour la réaliser.

Ce modèle s'est traduit en 2014 par une croissance de l'EBITDA dans la quasi-totalité du portefeuille et par une progression notable de la contribution des sociétés au résultat (+50%) pour la cinquième année consécutive à périmètre constant. Des avancées remarquables ont été opérées chez Europcar qui confirme

son exceptionnel redressement. De même, la transformation d'Elis et ses perspectives de croissance régulière ont elles été valorisées par le marché à l'occasion de son introduction en Bourse. Enfin, nous avons poursuivi notre dynamique de croissance et d'investissement avec 610 millions d'euros investis (dont 120 millions d'euros dans nos participations) et au total, 18 acquisitions cohérentes et créatrices de valeur.

Au cœur du formidable moteur de création de valeur qu'est Eurazeo, il y a une volonté et un enthousiasme collectifs.

▼ Eurazeo a démontré sur les dernières années sa capacité à faire croître son actif net réévalué, à hauteur de 18% par an en moyenne, même si celui-ci peut être temporairement impacté par la situation des marchés.

C'est pourquoi nous avons parfaitement confiance dans le modèle d'Eurazeo et en ses capacités à générer de la valeur. Confiance parce qu'Eurazeo a toujours su rester fidèle à ses principes, qui reposent notamment sur le respect de grands équilibres : l'équilibre de notre portefeuille en termes de maturité, son équilibre sectoriel, fruit de notre stratégie, et aussi, la rotation régulière de nos actifs. Cette dernière s'est accé-

lérée sur les quatre dernières années puisque 50% de notre portefeuille a été cédé et réinvesti depuis 4 ans, avec un souci permanent du *timing* et de l'exécution.

Au cœur du formidable moteur de création de valeur que représente Eurazeo, il y a une équipe. Cette équipe doit beaucoup aux qualités de leadership, d'écoute et de responsabilité du Directoire et du Comité Exécutif. C'est donc avec une certaine émotion que je rends ici hommage à Bruno Keller, qui va prendre sa retraite cette année, pour sa contribution exceptionnelle à notre société. Bruno a joué un rôle de première importance dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie avec un succès marqué dans le développement de notre expertise immobilière. Derrière cette équipe, il y a une volonté et un enthousiasme collectifs : être acteurs de la transformation des entreprises, dans notre société encouragée à progresser sous l'impulsion de ses citoyens. Une société comptable de ses ressources en énergie pour les générations futures, plus consciente du monde qui l'entoure, soucieuse de laisser à chacun sa place. Pour intégrer cette responsabilité sociétale des entreprises de façon volontariste dans nos leviers de transformation, nous avons décidé, en 2014, d'accélérer le déploiement de notre politique RSE. Nous avons formalisé des axes stratégiques, avons défini nos objectifs à horizon 2020 et nous sommes dotés d'un outil de reporting qui va nous permettre de suivre concrètement les progrès de nos participations.

Aujourd'hui, la qualité du modèle d'Eurazeo, la solide structuration de ses moyens, l'expertise et le souffle de ses équipes me rendent serein, optimiste et confiant pour les prochaines années. C'est cela qui nous permet d'envisager avec conviction et sérénité une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 15% de notre actif net réévalué, dividende compris.



EN TÊTE À TÊTE AVEC VIRGINIE MORGON

Directeur Général d'Eurazeo

Directeur Général d'Eurazeo, Virginie Morgon supervise notamment les investissements d'Eurazeo. Elle nous livre son point de vue sur l'année 2014 et les perspectives de la société.

C

COMMENT L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL D'EURAZEO A-T-IL ÉVOLUÉ EN 2014 ?

Depuis dix-huit mois, trois tendances majeures se dessinent en France et en Europe continentale et viennent renforcer le caractère compétitif de notre métier. En premier lieu, nos concurrents de *private equity* ont procédé à d'importantes levées de fonds, qui leur ont permis de renouveler leurs capacités d'investissement. Nous assistons également au retour des investisseurs industriels qui, portés par un meilleur cycle et des bilans restructurés, sont à nouveau acheteurs. Enfin, un certain nombre d'investisseurs asiatiques, notamment chinois, procèdent désormais à des acquisitions en direct, sans forcément nouer des partenariats avec des professionnels européens. Plus que jamais, ces trois conditions de marché nous imposent de bien choisir nos batailles et d'être les plus innovants et les mieux armés pour gagner dans un environnement encore plus concurrentiel.

DANS CE CONTEXTE, QUEL BILAN TIREZ-VOUS DE CET EXERCICE ?

Nous avons poursuivi notre dynamique de croissance et d'investissement.

Ces succès sont le fruit d'un travail initié l'an dernier avec la mise en place d'une équipe dédiée de *sourcing* et l'identification de secteurs-clés porteurs de croissance. Des évolutions qui nous ont permis d'avancer dans les *due diligences* dès 2013 et de concrétiser plusieurs transactions majeures en 2014, dont Desigual et Asmodee. Chez Eurazeo Capital, notre volonté est de réaliser des investissements offrant des opportunités de croissance – externe ou organique –



“
Notre volonté
d'internationalisation est
un sujet capital pour 2015
et les années à venir.
”

significatives, tout en conservant une logique de portefeuille. Cette stratégie nous permet de répartir davantage nos investissements et donc d'équilibrer nos risques. Enfin, même lorsque nous ne sommes pas majoritaires, comme c'est le cas pour Moncler ou Desigual, la gouvernance que nous négocions nous permet de rester au cœur des décisions de nos participations pour exercer pleinement notre métier d'actionnaire engagé.

En 2014, nous avons également infléchi la stratégie d'Eurazeo Croissance pour l'orienter, en France comme à l'étranger, vers des investissements de plus petite taille, notamment dans des secteurs portés par la transformation numérique et liés aux changements des modes de vie et de consommation (mobilité, achats online...). Nous privilégions les investissements primaires, dans une logique de tours de table avec d'autres investisseurs. Nous conservons également une enveloppe d'investissement pour des opportunités susceptibles de générer une forte croissance.

Autre fait marquant de l'année : la nomination d'un professionnel de l'immobilier, Renaud Haberkorn, en tant que Chief Investment Officer d'Eurazeo Patrimoine, qui va nous permettre de déployer des investissements immobiliers en France et à l'étranger en tirant partie des opportunités qu'offre ce marché dans un contexte attractif.

L'ANNÉE 2014 A ÉTÉ UNE ANNÉE PARTICULIÈREMENT DYNAMIQUE POUR EURAZEO PME ?

Effectivement, Eurazeo PME est un grand succès. Succès sur le plan financier pour les actionnaires d'Eurazeo avec un taux de rendement interne de notre investissement dans OFI Private Equity au-delà de 25%. Succès sur le plan humain, la greffe entre les équipes ayant pris très naturellement. Enfin, succès sur le plan stratégique avec un marché des PME très dynamique – nous avons investi plus de 130 millions d'euros dans ce secteur en 2014 – et des opérations de grande qualité présentant l'avantage de plus de négociations directes sans intermédiation. Ce flux très actif d'investissements et de sorties régulières induit des remontées de dividendes et de plus-values fréquentes, créant un momentum très

important pour une société cotée. Quant au succès de la levée de fonds menée par les équipes d'Eurazeo PME auprès d'investisseurs institutionnels français et internationaux – 156 millions d'euros – il augmente notre capacité d'investissement dans ce segment.



Nos racines sont profondes et solides. Pour prendre encore plus d'ampleur, nous devons poursuivre et amplifier notre dynamique positive de déploiement de nos métiers et de nos géographies.



COMMENT SE PRÉPARE AUJOURD'HUI LE FUTUR D'EURAZEO ?

Une question fondamentale se pose à nous : comment préparer Eurazeo à une nouvelle étape de croissance pour les dix prochaines années, dans un environnement européen peu porteur ? La réponse est claire : nous devons réfléchir à un déploiement hors d'Europe, via une présence physique, comme nous avons déjà commencé à le faire avec l'ouverture d'un bureau en Chine en 2013, afin d'accélérer le développement de nos entreprises. Aujourd'hui, nous sommes prêts à saisir des opportunités dans toute l'Europe continentale, comme nous l'avons démontré avec Moncler et, plus récemment, avec Desigual, mais aussi dans d'autres géographies. Pour continuer à réaliser notre métier d'investisseur professionnel et d'accompagnateur patient tout en créant de la valeur pour nos actionnaires – avec l'objectif annuel de 15% en moyenne –, l'internationalisation de nos sociétés et de notre deal flow sera un vecteur essentiel de notre développement futur.

15%

OBJECTIF
DE CROISSANCE
ANNUELLE MOYENNE
DE L'ANR

LES 5 PILIERS DE LA MARQUE

Pour accélérer la transformation des entreprises de son portefeuille, Eurazeo s'appuie sur 5 piliers identitaires, moteurs de croissance et accélérateurs de transformation pour la société et ses participations.

1

AUDACE

Pour capter la croissance dans un environnement parfois atone, il faut savoir penser hors des sentiers battus et s'entourer des meilleurs. Eurazeo a fait évoluer son organisation, ses modes de pensée et ses process. Ses équipes font preuve d'ingéniosité, d'audace et d'anticipation dans la détection de futures pépites, l'accélération de leur transformation et le timing de leur cession.

2

LONG TERME

Adeptes du capitalisme patient, Eurazeo accompagne ses participations sur le long terme, avec des perspectives stratégiques qui dépassent son horizon de cession. Cette vision de long terme s'illustre aussi par la stabilité du management et par un socle d'investisseurs familiaux présents depuis plus de 20 ans.

4

INDÉPENDANCE

Sa solidité financière et son absence d'endettement, associées à un actionnariat à fort ancrage familial et institutionnel, permettent à Eurazeo d'arbitrer en toute indépendance -et sans contrainte de temps- ses investissements et la rotation de ses actifs. Le Groupe peut ainsi prendre les meilleures décisions dans l'objectif de créer de la valeur pour ses actionnaires.

3

EXPERTISE

Eurazeo apporte à ses participations tous les moyens financiers, humains et organisationnels utiles à la réalisation de leur potentiel de croissance. Dans chacun de ses métiers, le Groupe dispose d'équipes d'experts avec des savoir-faire, des réseaux et une approche métier adaptés à chaque profil d'actifs.

RESPONSABILITÉ

Moteur de performance, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est un axe essentiel de la transformation en profondeur et de la croissance pérenne d'une entreprise. Au cœur de la stratégie d'actionnaire, la politique RSE d'Eurazeo s'incarne dans une gouvernance exemplaire, une éthique partagée, des principes communs définis dans sa charte RSE et un accompagnement dans le déploiement des plans d'actions de ses participations.

5

PATRICK SAYER RENCONTRE BRUNO MANTOVANI

Compositeur, chef d'orchestre et Directeur du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris

Dimension collective, sens du rythme, discipline et créativité... Autant d'éléments qui rapprochent le métier d'Eurazeo de celui de chef d'orchestre. Patrick Sayer et Bruno Mantovani comparent leurs univers si différents et pourtant si proches. Un échange ouvert entre deux personnes qui se côtoient et s'apprécient.



PATRICK SAYER :

Chef d'orchestre », c'est un métier que l'on associe souvent à celui de chef d'entreprise. Mais j'ai l'impression que, s'agissant du capital investissement, le parallèle est encore plus juste : sans connaître notre métier de l'intérieur, il est difficile de percevoir toute la richesse de nos interventions auprès de nos participations. Beaucoup ne voient que notre rôle d'actionnaire financier. Quant au vrai chef d'orchestre, le grand public peut avoir le sentiment qu'il est simplement là comme un super métronome qui donnerait les grandes mesures de la partition ! À moins d'être un véritable mélomane, ce qui te relie à tes musiciens est assez peu lisible ?



BRUNO MANTOVANI :

Donnez-moi le meilleur de vous-même, ce n'est pas moi qui vais vous apprendre votre métier mais le guide ultime, c'est moi.

Oui, la première chose que le public ne voit pas, c'est que chaque musicien a sa propre ligne : celle des violoncelles, celle des contrebasses... alors que dans une partition d'orchestre, il y a toutes les lignes.

P.S. : En fait, tu as une vision d'ensemble et tu tournes donc les pages plus vite que les musiciens, n'est-ce pas ?

B.M. : Oui, nous les précédons.

B. MANTOVANI

La seconde chose qui est difficile à appréhender dans une direction d'orchestre, c'est qu'il y a une partie de code et une partie de liberté en quelque sorte. Il faut un code pour mettre les gens ensemble. C'est la main droite qui s'en

charge, qui donne le tempo, l'unité de temps, tout en donnant aussi d'autres indications : « Vous jouez ensemble, mais d'une certaine façon ». La main gauche peut par exemple donner le départ : « C'est toi qui joues maintenant » ; c'est une façon d'accompagner. Mais cela reste un code très imparfait, c'est une réduction de la pensée du compositeur.

P.S. : C'est drôle, ça me fait exactement penser à notre métier. On écrit avec le management un business plan très élaboré sur plusieurs années, ensuite « on le joue ». Ce qui en sort est toujours très différent mais l'élaboration de ce business plan est indispensable à la réussite du projet. Mais, pour revenir à la musique, où se situe ta part de liberté dans la direction d'orchestre ?

B.M. : Il faut prendre conscience de ce que sont les musiciens, il faut les laisser s'exprimer. En même temps, on a une collectivité qui ne doit faire plus qu'un... L'interprétation, dans le domaine de l'orchestre, c'est le chef qui la fixe.

P.S. : ... tout comme l'ardente nécessité que dirigeants et collaborateurs de nos participations adhèrent ensemble au projet d'entreprise...

B.M. : Ça, c'est pour le jeu collectif. Mais il y a des solos. L'important, c'est qu'ils soient cohérents entre eux. L'instrumentiste va avoir envie de donner son petit quelque chose en plus, sa petite émotion supplémentaire. S'il suggère des choses auxquelles je n'avais pas pensé, il faut que je sache m'en servir. En réalité, la direction d'orchestre, c'est une dictature dans laquelle on

est à l'écoute des gens que l'on va opprimer... C'est un sens de la démocratie assez « Chavez »!

P.S. : À ce point? Chez nous, les rapports que nous entretenons avec les dirigeants de nos participations se rapprochent un peu des rapports du pilote au barreur : nous donnons le cap, les conditions de vent, les avis de tempête; ils tiennent la barre et nous faisons effectivement en sorte que le dirigeant sorte le meilleur de la « partition » – la partition, c'est notre thèse d'investissement – mais nous savons être opportunistes et prendre des décisions en dehors des sentiers battus lorsque les circonstances l'exigent.

B.M. : Il y a un moment où je leur dis : donnez-moi le meilleur de vous-même, ce n'est pas moi qui vais vous apprendre votre métier mais le guide ultime, c'est moi. Après, tout dépend des répertoires. Il y a la musique contemporaine, et il y a des musiques plus simples rythmiquement, où l'on peut laisser jouer l'orchestre et donner de petites indications expressives, sans battre la mesure en permanence.

▼

**Nous faisons en sorte
que le dirigeant
sorte le meilleur
de la «partition»,
mais nous savons être
opportunistes et prendre
des décisions en dehors
des sentiers battus lorsque
les circonstances
l'exigent.**

▼ P. SAYER





P.S. : Chez Eurazeo aussi, certaines participations nécessitent un rythme d'intervention plus ou moins actif de notre part. Nous avons la vision globale et le sens du timing : faut-il entrer dans cette société? Est-ce le bon moment? Faut-il y opérer tel changement stratégique? En sortir? Quand? Et puis il y a la mesure et le tempo que nous donnons par nos interactions mensuelles avec les dirigeants, et au quotidien, la relation directe de nos équipes avec l'entreprise. Ce n'est ni un simple reporting, ni une façon un peu mécanique de battre la mesure. Mais cela reste très rythmé parce que sur plusieurs années – nous sommes un investisseur de long terme – nous savons précisément où nous allons, notamment grâce au travail d'intégration des cent premiers jours.

¶ B.M. : Mon unité de temps est un peu différente.

Quand on a dirigé la même œuvre avec dix orchestres différents, elle mûrit en nous et on acquiert des réflexes.

B. MANTOVANI ¶¶

trombone et un tuba qui jouent ensemble, le premier donne les inflexions, les impulsions et les autres doivent suivre. Le chef d'orchestre doit aller directement à l'essentiel et surtout, ne pas tout faire travailler.

P.S. : Tes 7 heures, ce sont mes 100 jours...

B.M. : Nous pouvons le faire en 7 heures parce que, quand on a dirigé la même œuvre avec dix orchestres différents, elle mûrit en nous et on acquiert des réflexes. Et en face, les musiciens ont des réflexes incroyables eux aussi. Ils arrivent, ils déchiffrent et ils sont suffisamment bons pour créer quelque chose.



P.S. : On vient aussi nous chercher pour nos réflexes, notre expérience. Nos équipes, à force de rencontrer des entreprises et des cas différents, ont acquis à la fois une grande rigueur et une véritable créativité. Nous pouvons parfois proposer des stratégies ou des leviers réellement disruptifs pour un secteur donné. Et toi, t'arrive-t-il de faire jouer à tes musiciens autre chose que leur répertoire ?

B.M. : Evidemment, on peut jouer Beethoven en France et Debussy en Allemagne. Mais c'est intéressant de voir que les réflexes des orchestres, quand on leur apporte un répertoire qui n'est pas le leur, ne sont pas toujours justes. La confrontation d'un répertoire avec des habitudes est une chose très riche.

P.S. : Et le fait pour un chef d'orchestre de savoir jouer de tel ou tel instrument ?

B.M. : Je jouais du piano et des percussions mais je compose pour tous les instruments, par exemple la clarinette qui a un rôle prépondérant dans de nombreuses partitions.

P.S. : Comment peux-tu écrire pour la clarinette ? ...

B.M. : Tu participes au capital de Desigual, n'est-ce pas ? ... Et bien, sais-tu créer une robe ? Non, mais vous savez comment réinventer la stratégie ou faire évoluer le processus industriel. Vous avez les réflexes, c'est ce qui compte.

P.S. : À propos de réflexes, tu dis que vous vous retrouvez et entrez directement en répétition... Quel temps passes-tu à fédérer les musiciens autour de toi ?

B.M. : C'est variable d'un orchestre à l'autre et selon le travail à effectuer. Les orchestres n'aiment pas qu'on parle trop ; ils aiment que l'on fasse, même s'il y a des moments où il faut que le chef suggère. Boulez racontait l'histoire d'un chef qui arrive et dit « Là, le compositeur a cherché tel concept... » et le tromboniste dit « Bon, moi je joue plus fort ou moins fort ? »

P.S. : Mais comment motives-tu tes musiciens, alors ?

B.M. : Tu fais saluer les musiciens les uns après les autres à la fin, c'est normal. Les miens regardent mes mains, mes yeux, les nuances dans mon regard. Chacun son style. Abbado était très charismatique ; Karajan dirigeait les yeux fermés.

P.S. : La gratification et la reconnaissance, on n'en parle jamais assez et pourtant quelle importance dans les relations humaines ! Mais dis-moi, quand tu travailles avec un orchestre, deux mois, trois mois, et même si ce n'est qu'une semaine... Est-ce que tu te dis qu'au fond tu l'as rendu un peu différent, que tu as laissé une forme d'empreinte ?



On vient nous chercher pour nos réflexes, notre expérience. Nos équipes, à force de rencontrer des entreprises et des cas différents, ont acquis à la fois une grande rigueur et une véritable créativité.

P. SAYER

B. M. : C'est une ambition et cela peut arriver. Mais il faut relativiser cela par rapport au répertoire. Et puis, il y a des orchestres qui n'ont pas besoin ou pas envie de changer d'habitudes.

P.S. : Chez Eurazeo la transformation fait partie du contrat. Et même l'accélération de la transformation. Et si on arrive à laisser après notre passage une véritable empreinte positive au sein de l'entreprise que nous avons accompagnée, c'est tant mieux... En avant la musique !

3 ÉTAPES POUR RÉUSSIR NOTRE MISSION

Détecter, accélérer, valoriser :
**3 étapes clés pour révéler
les entreprises dans la durée
et créer de la valeur durable.**

L'originalité du modèle d'Eurazeo est d'avoir une vision « industrielle » de la transformation des entreprises en trois étapes.

Très en amont des transactions, **la détection des entreprises** est confiée à une équipe entièrement dédiée au sourcing. Le processus de sélection repose sur des profils d'investissement de croissance et des secteurs-clés strictement définis après une analyse des tendances sociétales porteuses de croissance.

Dans l'accompagnement des sociétés, tous les leviers humains, opérationnels et financiers sont déployés pour **accélérer la transformation des participations et les aider à réaliser tout leur potentiel**. Avec le sens de l'audace qui caractérise Eurazeo.

Vient enfin **l'étape de la matérialisation de ce travail via la cession**. De par son modèle, Eurazeo n'est pas contrainte par le temps et peut céder ses participations au moment le plus opportun, tant pour ses actionnaires que pour les sociétés en portefeuille.

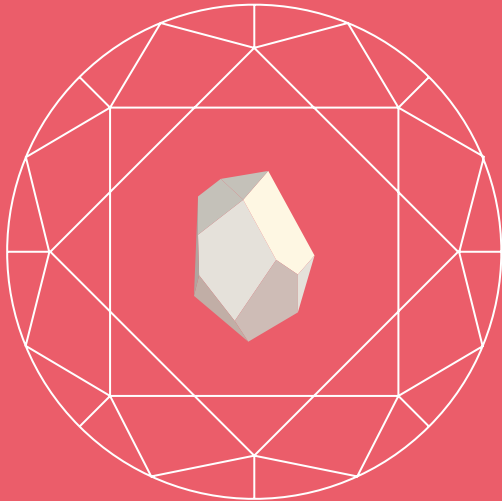
DÉTECTER
LE
POTENTIEL
DE
CROISSANCE

- **VEILLE**
des tendances sociétales
- **DÉFINITION**
de secteurs cibles
- **IDENTIFICATION**
des opportunités d'investissement
- **DUE DILIGENCES**
stratégiques et opérationnelles
- **VALIDATION**
du potentiel de la cible
- **NÉGOCIATION**
et finalisation de l'acquisition



2 ACTIONNER TOUS LES LEVIER S DE TRANS- FORMATION

- **DÉVELOPPEMENT**
international
- **CROISSANCE ORGANIQUE**
- **CROISSANCE EXTERNE**
- Évolution des
BUSINESS MODÈLES
- **INNOVATION ET DIGITAL**
- **ADAPTATION** des organisations
- Mise en place
d'une **GOVERNANCE** forte
et exemplaire



3 MATÉRIALISER LA VALEUR

- **ATTEINTE DES OBJECTIFS**
de transformation
- **CESSION**
 - À un industriel
 - À un investisseur financier
 - Introduction en bourse



LA TRANSPARENCE À L'HONNEUR

Une présence très active sur les réseaux sociaux, des rencontres en région avec les actionnaires individuels, un site Internet plus interactif, le Prix du meilleur document de référence... En 2014, Eurazeo a développé une proximité toujours plus grande avec les actionnaires et les investisseurs.

1 RÉUNIONS ACTIONNAIRES EN RÉGION : UNE FORMULE PLÉBISCITÉE

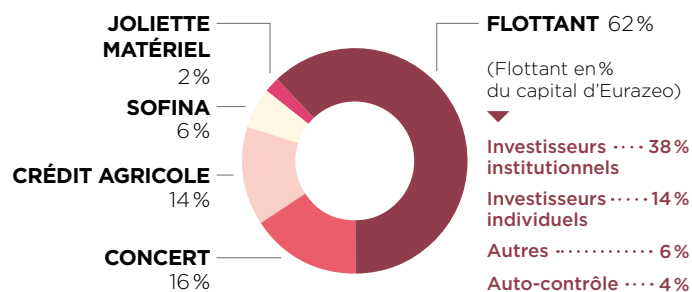
En 2014, **Eurazeo a participé à deux réunions d'actionnaires individuels en région.**

Lors des séances organisées à Bordeaux et à Nantes, près de 500 participants sont venus dialoguer avec Philippe Audouin, Directeur Administratif et Financier, membre du Directoire d'Eurazeo. Ces rencontres se poursuivront en 2015, notamment à Annecy, Nice et Lyon.

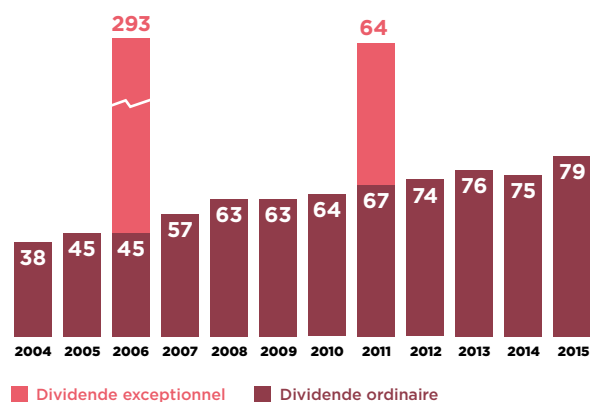
2 INTENSIFICATION DES ROAD SHOW

Le programme de road show, déjà renforcé en 2013, **s'est encore intensifié en 2014** avec 35 jours de road show contre 15 en 2012. Cette montée en puissance s'est traduite par une présence accrue aux États-Unis (11 jours contre 8 en 2013 et 4 en 2012) et en Asie (6 jours). Toronto, Melbourne et Sydney sont également venues s'ajouter à la liste des villes visitées.

RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT
(au 31 décembre 2014)



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



► Le Conseil de Surveillance a approuvé la proposition d'un dividende de 1,20 euro par action versé en numéraire ou en actions et l'attribution gratuite d'une action nouvelle pour 20 détenues. La distribution est en hausse annuelle moyenne de 7,5 % sur 10 ans.

3 LE SITE INTERNET D'EURAZEO FAIT PEAU NEUVE

Plus interactif, dynamique et convivial, le nouveau site d'Eurazeo marque **un tournant dans la communication digitale de la société**. Très complet, il propose, outre une exhaustivité des informations financières, de multiples contenus pédagogiques et informatifs. Un espace actionnaires a été créé, permettant à chacun d'accéder facilement aux informations financières et réglementées. Des vidéos permettent de mieux comprendre les métiers, la variété du portefeuille d'Eurazeo et ses engagements RSE.

4 JOURNÉE INVESTISSEURS : SOUS LE SIGNE DE LA CROISSANCE

Eurazeo a organisé, le 17 novembre 2014, une matinée d'information à l'attention de ses analystes et investisseurs. L'occasion de faire le point sur la recherche de la croissance dans six de ses participations. Au programme, **la présentation du travail de transformation réalisé par le management des sociétés et par les équipes Investissement d'Eurazeo**. **Foncia** a présenté les résultats de son plan de transformation et **Asmodee**, sa stratégie ambitieuse de croissance à l'international. **Desigual**, participation récemment acquise par Eurazeo, a expliqué son positionnement unique et l'efficacité de son business model. Une table ronde a mis en présence trois participations d'Eurazeo PME et Croissance – **IES Synergy, Cap Vert Finance et Vignal Lighting Group** – qui ont présenté leurs modèles de croissance très largement orientés sur l'innovation produit et le développement international. Cette matinée, très appréciée des participants, a permis d'illustrer l'accompagnement au quotidien des sociétés du portefeuille, notamment dans leurs projets de croissance.

5 LE PRIX DU MEILLEUR DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

En recevant ce prix, tous secteurs et catégories confondus (CAC 40 et SBF 120) **Eurazeo confirme sa place parmi les meilleures sociétés cotées en matière d'information financière réglementée**. Ce prix, obtenu deux ans seulement après avoir déjà reçu le Grand Prix de la Transparence pour le secteur des Sociétés Financières, récompense une démarche continue de transparence vis-à-vis des actionnaires, des investisseurs et, plus largement, de l'ensemble des parties prenantes d'Eurazeo.



CAPITAL HUMAIN PRIORITÉ AU COLLECTIF

Poursuivre le déploiement de nos valeurs et de nos bonnes pratiques au sein d'Eurazeo et de ses participations, renforcer encore le sentiment d'appartenance, toujours mieux associer les collaborateurs aux performances et ambitions de l'entreprise : des objectifs qui ont porté l'actualité « RH » de l'année.



RENCONTRE AVEC BRUNO KELLER

Directeur Général d'Eurazéo*

COMMENT SE CARACTÉRISE LA POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES D'EURAZÉO ?

L'une de nos priorités est de faire partager notre culture d'entreprise – nos valeurs, notre éthique, la place que nous accordons à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) – à tous les collaborateurs de l'entreprise et de nos participations. Nous veillons donc à atteindre la plus grande cohérence dans la mise en application des chartes éthiques, de la parité hommes/femmes ou encore, des politiques de rémunération. Notre ambition est également de mettre les collaborateurs au cœur des préoccupations et des réflexions stratégiques, chez Eurazéo comme dans les sociétés du portefeuille.

QUELLES ONT ÉTÉ LES ACTIONS PHARES DE 2014 ?

Pour la première fois, nous avons organisé un séminaire qui a réuni tous les salariés d'Eurazéo. L'objectif étant de mieux réfléchir ensemble et partager nos idées. Nous avons également lancé les « Juedis de la RH », séances mensuelles d'information et de formation proposées aux collaborateurs sur des sujets liés aux activités d'Eurazéo. Sans oublier le travail approfondi de pédagogie mené cette année sur les éléments de leur rémunération au travers d'une série de fascicules intitulés « Tout savoir sur... ».

VOUS AVEZ RECRUTÉ, IL Y A 18 MOIS, UNE DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES. QUEL EST SON RÔLE DANS CE CONTEXTE ?

En tant qu'actionnaire responsable, Eurazéo place les ressources humaines au cœur des leviers de transformation des entreprises. Outre sa fonction opérationnelle chez Eurazéo, la Directrice des Ressources Humaines joue un rôle d'appui important pour nos participations. Son apport est bien évidemment variable selon les entreprises, leurs tailles ou la structuration de leurs fonctions ressources humaines.



“
Notre ambition est de mettre les collaborateurs au cœur des préoccupations et des réflexions stratégiques.
”

“
En tant que DRH, je me considère comme un véritable « Operating Partner » des sociétés de notre portefeuille. Je les accompagne à chaque étape de leur développement tant lorsqu'il s'agit de recruter pour des postes-clés que lorsqu'il convient de les sensibiliser aux enjeux de la mixité ou du dialogue social. En partenaire des dirigeants, j'aide nos sociétés à trouver les meilleurs moyens pour renforcer la performance de leurs équipes.
”

EWA BRANDT
Directrice des Ressources Humaines
d'Eurazéo

* Directeur Général d'Eurazéo jusqu'à l'AG du 6 mai 2015 (cf. p. 53).

L'ANNÉE 2014 EN 3 INITIATIVES

1 SÉMINAIRE DE TOUS LES COLLABORATEURS

Partage d'information, organisation des équipes, identité et valeurs d'Eurazeo, mais aussi bien vivre dans l'entreprise ont été les principaux thèmes sur lesquels se sont penchés les collaborateurs de l'entreprise, répartis en cinq groupes. Ce travail de réflexion, mené durant le premier trimestre 2014 a permis à chacun de faire connaître ses propositions lors d'une convention qui s'est tenue en avril.

Une véritable dynamique de propositions internes a permis de faire émerger, sur chaque sujet, des pistes d'amélioration pour Eurazeo et pour ses participations. Une démarche qui renforce encore davantage l'efficacité d'Eurazeo comme « Operating partner » au bénéfice de ses participations.

2 LES JEUDIS DE LA RH

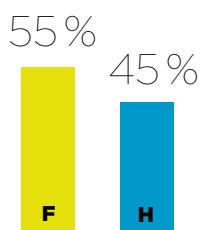
Cette initiative, devenue récurrente, permet aux collaborateurs de rencontrer une fois par mois des intervenants extérieurs particulièrement reconnus dans leur discipline, sur des thèmes impactants pour l'activité d'Eurazeo. La négociation commerciale, le rôle des administrateurs, l'essor des réseaux sociaux... sont autant de thèmes qui viennent enrichir les pratiques professionnelles au profit de nos participations.

3 CRÉATION D'UN CLUB RH

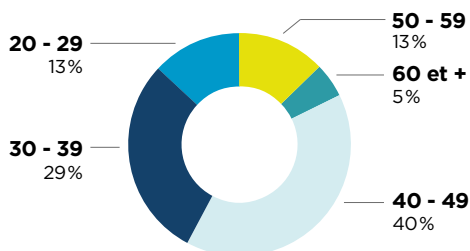
Ce Club, qui se réunit environ trois fois par an, regroupe tous les DRH des participations d'Eurazeo. L'objectif est de promouvoir le partage d'expérience et des meilleures pratiques en matière de ressources humaines entre les DRH des sociétés du portefeuille. Les thèmes principaux ont porté cette année sur les pratiques reconnues comme vecteurs de performance en matière de mixité, d'éthique des affaires, de RSE ou sur les impacts des nouvelles législations sociales.

► Les RH font leur bilan

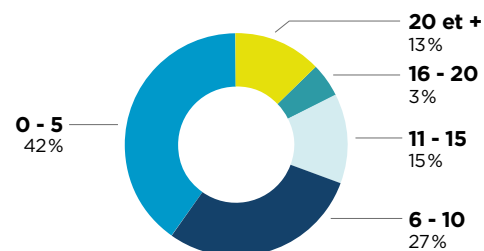
RÉPARTITION
HOMMES/FEMMES



RÉPARTITION DE L'EFFECTIF
PAR TRANCHE D'ÂGE



RÉPARTITION DE L'EFFECTIF
PAR ANCIENNETÉ (en années)





INSTANTANÉS







“
HISTOIRES
DE RENCONTRES
”





“
C'EST L'HISTOIRE
DE RENCONTRES,
DE LA CRÉATION DE LIENS
DE CONFIANCE.
”

Nous vous proposons de partir à la découverte de six récits, six moments forts d'une histoire commune entre des hommes et des femmes d'Eurazeo, de Moncler, d'Europcar, de Desigual et d'autres entreprises encore avec lesquelles nous nous sommes engagés il y a un an, quatre ans ou même davantage.

Pour en apprendre davantage sur ces rencontres, poursuivez l'Histoire sur www.eurazeo.com





CHRISTINE JEANDEL

PRÉSIDENTE DE COLISÉE

“ **Le choix d'Eurazeo par le fondateur de Colisée a été le déclencheur** de mon arrivée à la tête de la nouvelle organisation. J'ai rapidement compris qu'avec Emmanuel, le courant allait bien passer. C'était pour moi essentiel au quotidien d'être aussi confortable avec le représentant de l'actionnaire qu'avec l'actionnaire lui-même.

Je voulais m'assurer que nous partageons la même ambition en termes de moyens financiers ou managériaux, et avoir l'assurance d'être accompagnés en dehors des frontières, en Chine notamment. Rapidement, nous avons trouvé chacun notre place dans un projet ambitieux pour les cinq à dix années à venir.

Très différent d'un processus classique d'enchère, ces quelques mois nous ont permis de construire un alignement d'intérêts entre toutes les parties. À titre personnel, cette phase m'a permis d'être tout de suite opérationnelle à l'intérieur de l'équipe et de gagner du temps au lendemain de la réalisation de l'opération.

C'est l'histoire d'une rencontre, de la création d'un lien de confiance et d'une grande transparence entre nous. Au quotidien, un manager a besoin de sentir à ses côtés un actionnaire présent dans la durée, qui comprend ce qui est en train de se jouer et qui ne réagit pas uniquement dans l'instant. Ce deal donne enfin aux équipes de Colisée le sentiment de faire partie d'un ensemble plus global, plus fort aussi, et qui partage les mêmes ambitions.

”

COMMENT
NOUS SOMMES-NOUS
CHOISIS ?



Détecter



EMMANUEL LAILLIER

MEMBRE DU DIRECTOIRE D'EURAZEO PME

“ On s'est rencontré une première fois en décembre 2013, à l'initiative de Patrick Teycheney, le fondateur de Colisée, qui nous a approchés au moment où il préparait la cession du capital de son groupe. Il connaissait notre intérêt pour le secteur et nous voyait comme un investisseur de long terme, avec des moyens propres à poursuivre le développement de Colisée après lui. Dans cette affaire, il a été le détecteur et nous avons été le détecté!

Les valeurs étaient là, les fondamentaux aussi comme l'internationalisation ou la présence d'Eurazeo en Chine. Il fallait donc se retrouver sur le projet d'entreprise. La principale préoccupation de Christine était de savoir si nous avions bien une forte ambition pour emmener l'entreprise beaucoup plus loin en termes de taille à l'international, mais aussi en France.

Il nous a fallu six bons mois pour construire ensemble l'opération dans toutes ses dimensions et passer d'une société familiale à une société plus institutionnelle avec un dirigeant non fondateur, c'était intense!

Dans cette phase de véritable co-construction, nous nous sommes retrouvés sur une même façon de fonctionner, rigoureuse, organisée, structurée. Ensuite, on a fait rapidement du développement avec neuf acquisitions en 2014, puis une et bientôt deux sur 2015.

”





COMMENT AVANÇONS-NOUS ENSEMBLE ?



FRANÇOIS DAVY
PRÉSIDENT DE FONCIA

“ On n’est pas toujours d’accord entre nous, mais on finit toujours par l’être. Peu importe qui avait raison, le but suprême, c’est l’intérêt de l’entreprise à long terme. Je crois profondément à cette confrontation positive, à ce dialogue permanent qui fait prendre les meilleures décisions, à condition d’être capable – dirigeant ou actionnaire – de changer d’avis au cours de la discussion.

Nos différences d’expérience sont une véritable richesse. Débattre avec notre actionnaire, confronter nos choix, justifier nos orientations, en faisant cela, nous apprenons beaucoup sur notre entreprise, nous bonifions nos décisions, nous réduisons les risques d’erreurs. Certains choix, comme celui d’investir dans le courtage, ont été proposés par l’actionnaire, qui était pleinement dans son rôle en apportant l’idée. À l’inverse, ce sont les équipes de direction qui ont proposé l’ambitieux plan de développement sur le métier de la transaction à l’actionnaire, qui a été convaincu du fort potentiel de la société sur ce marché.

Cette diversité nous permet de pratiquer ensemble une gouvernance efficace, chacun jouant son rôle car on ne fait pas tout à fait le même métier. La limite est forcément ténue, un peu intangible, mais elle se définit d’elle-même dans le ressenti et l’efficacité. L’actionnaire est pour moi un partenaire stimulant, lucide et vigilant, un partenaire pour gagner.

”



Accélérer



WILFRIED PISKULA

DIRECTEUR D'EURAZEO CAPITAL

“ **Nous nous sommes rencontrés il y a quatre ans**, peu après l'acquisition de Foncia, au moment du recrutement de François. Notre relation s'est construite sur la même exigence d'intégrité intellectuelle. Elle repose aujourd'hui sur une grande confiance mutuelle et une vision stratégique partagée.

Confiance ne signifie pas que l'on soit d'accord sur tout, nous pratiquons au quotidien un dialogue permanent à travers la confrontation d'opinions souvent diverses. C'est l'assurance de prendre toujours la bonne décision pour l'entreprise.

Notre rôle d'actionnaire actif est d'accompagner et de soutenir le dirigeant, plus encore dans les moments difficiles. Nous l'avons fait pour Foncia avec la volonté d'en faire un acteur de référence sur son marché. En investissant sur le courtage du gaz par exemple, nous savions que nous prenions des risques mais nous les avons partagés en travaillant ensemble sur la réalisation du projet.

Il n'y a pas une seule journée sans contact, avec le dirigeant ou les équipes managériales. C'est dans l'échange que se construit une véritable relation de proximité et de confiance. Chacun a des convictions fortes mais à la fin, c'est toujours du dialogue que naît la solution.

”





Europcar

CAROLINE PAROT

MEMBRE DU DIRECTOIRE - DIRECTEUR
FINANCIER DU GROUPE EUROPCAR

“ Il y a une vraie différence entre se connaître au niveau des sièges et aller sur le terrain chercher ensemble des financements. Début 2012, la restructuration de notre dette financière a donné aux équipes d'Europcar et d'Eurazeo l'opportunité de se rapprocher, avec l'objectif commun de réussir. Vendre la capacité du groupe, participer à sa transformation avec les équipes de l'actionnaire a été un moment très intense, créateur d'une relation unique.

Eurazeo est une présence responsable qui nous tend un miroir au quotidien. Avec Eric, il y a beaucoup d'écoute, d'interaction. Ces échanges nous permettent de réajuster, réorienter, recaler nos visions et nos actions par discussions progressives.

Une fierté collective forte s'est installée quand nous avons vu que nous réalisons le plan. C'était une aventure interne, l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise au sein d'Europcar. Plus qu'un plan de transformation, *Fastlane* était devenu le mot d'ordre pour dire « il faut changer, se tourner vers le monde de demain ». Trois ans plus tard, nous pouvons fêter avec Eurazeo le succès de cette première étape, qui offre au groupe de nouvelles perspectives, une potentielle introduction en bourse, et le qualifie pour participer à l'enjeu mondial de la mobilité.

”

COMMENT
**AVANÇONS-NOUS
ENSEMBLE ?**



Accélérer



ERIC SCHAEFER

DIRECTEUR D'EURAZEO CAPITAL

“ **Moment charnière pour le groupe Europcar**, la décision, en 2012, de mettre en œuvre un plan de transformation s'est effectuée dans une période chahutée pour l'économie européenne. Avec Caroline, nous sommes allés ensemble en *roadshow* devant les investisseurs, à Londres notamment, chercher de l'argent dans les meilleures conditions possibles. C'était un moment fort de notre relation.

Trois ans plus tard, nous pouvons être fiers de ce qui a été réalisé par le groupe Europcar et les équipes d'Eurazeo. Les ambitions qui avaient été définies ensemble ont été réalisées, on a vu naître un collectif qui, au fil des mois et des années, a permis de réaliser le plan de transformation. C'est une vraie aventure humaine.

Nous avons été dans une interaction très régulière, en soutien, en support, toujours convaincus du potentiel de création de valeur d'Europcar et de la qualité de ses équipes. Nous avons travaillé en binômes, main dans la main, à la réalisation de nos ambitions communes.

Aujourd'hui, nous sommes probablement à mi-chemin de ce plan. La première étape a été franchie, mais nous avons encore beaucoup de travail à faire collectivement pour réussir. Nous allons continuer à soutenir l'équipe de management dans cette nouvelle phase et apporter toute notre contribution à la poursuite de son succès.

”





POURQUOI SOMMES-NOUS FIERES DU TRAVAIL ACCOMPLI ?



MONCLER®

REMO RUFFINI
PRÉSIDENT DE MONCLER

« Notre relation s'est construite autour d'une exigence très élevée. Dès le départ, Eurazeo a su attirer autour de nous des expertises de grande qualité, comme celle de Christian Blanckaert, notamment, qui ont permis d'accélérer la mise en œuvre de notre projet. Eurazeo est un véritable partenaire. Nos échanges nous ont notamment conduits à prendre des décisions sur des sujets clés pour Moncler, comme par exemple la reprise en direct de notre distribution en Chine, l'ouverture de boutiques dans des villes chaudes comme Los Angeles ou Miami, mais aussi sur des recrutements de talents pour accompagner le succès de la marque.

L'introduction en bourse et sa préparation ont été un moment très fédérateur pour les équipes. J'ai convaincu Eurazeo du choix d'une opération en décembre, contrairement sans doute aux habitudes des marchés, parce qu'il était important qu'à un tel moment, nos produits les plus emblématiques soient en vitrine. La cotation a rencontré un véritable succès.

Nous poursuivons notre dialogue dans l'esprit qui l'anime depuis l'origine. Si l'application des règles des sociétés cotées imprègne aujourd'hui parfois nos relations de davantage de formalisme ou de complexité, le même enthousiasme éclaire nos débats autour des projets. Je n'imagine pas aujourd'hui Moncler sans la qualité de ces échanges qui ont permis d'atteindre de tels résultats.

»



Valoriser



VIVIANNE AKRICHE
DIRECTEUR D'EURAZEO CAPITAL

“ **Au-delà d'un succès financier indéniable**, l'introduction en bourse de Moncler a été le moment de la révélation d'une grande réussite industrielle et opérationnelle aux yeux de l'ensemble des parties prenantes de l'industrie du luxe. Elle a rendu visible la profondeur et la qualité du parcours entamé dix ans plus tôt par Remo Ruffini. Un peu plus d'un an après cette opération, Moncler continue de croître à un rythme soutenu.

Notre relation se définit comme un équilibre entre le temps long, la prudence indispensable à la construction d'un succès durable et la nécessaire prise de risque qui peut conduire à l'accélération d'un processus de décision. Elle repose sur une forte confiance mutuelle et se nourrit d'une grande ouverture au dialogue de la part de Moncler qui teste avec nous des idées, en sachant que nous les soutiendrons dans leur mise en œuvre.

Il y a chez Moncler un réel génie qui n'a pas fini de se révéler. La marque, portée aujourd'hui par une équipe de très grande qualité, a devant elle de multiples opportunités comme poursuivre son développement sur de nouvelles géographies, procéder à un élargissement de l'offre accessoires ou encore développer des licences.

”





POURQUOI SOMMES-NOUS FIER DU TRAVAIL ACCOMPLI ?



XAVIER MARTIRE

PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE D'ELIS

“ **La recette du succès d'une introduction en Bourse ?** Une vision commune du projet d'entreprise et deux équipes complémentaires, l'une partageant sa conviction du potentiel de son entreprise auprès des investisseurs, l'autre apportant son expertise des marchés.

L'introduction en Bourse est le point d'orgue d'un parcours dont le refinancement et l'acquisition au Brésil constituaient des étapes essentielles. L'entreprise s'est transformée, les équipes ont grandi, nous avons ouvert de nouveaux pays et plus que doublé le chiffre d'affaires à l'international, Elis est aujourd'hui très différente de ce qu'elle était en 2007.

Nous nous sommes retrouvés dès le début, sur la même volonté de croissance. Le Brésil est très symbolique de cette vision, l'actionnaire a décidé d'une augmentation de capital en quelques semaines, sept ans après l'investissement initial. C'est dire la proximité entre les équipes et l'envie commune autour du projet.

En continuant à nous accompagner post introduction en bourse, Eurazeo envoie un signal fort. L'entreprise désormais désendettée sera plus agile, plus à même de saisir les opportunités, plus ambitieuse aussi. Ce succès illustre la grande qualité d'une relation empreinte de franchise dans les contacts, sans non-dits, sans arrières pensées. Tous les feux sont au vert, c'est à ce stade une belle histoire de transformation partagée.

”



MARC FRAPPIER

DIRECTEUR ASSOCIÉ D'EURAZEO CAPITAL

“ La collaboration a été riche en événements transformants pour Elis, notamment ces deux dernières années : les premières émissions obligataires d'Elis pour un refinancement de deux milliards fin 2011, suivi aussitôt par une acquisition du leader du marché au Brésil. Nous n'aurions pas réussi sans une collaboration étroite entre une équipe opérationnelle très engagée et un actionnaire fermement décidé à accompagner l'entreprise dans chaque nouvelle étape de son développement. La réussite de l'introduction en bourse est la résultante de cet engagement commun.

C'est un enjeu d'hommes, avant d'être un enjeu d'exécution. La proximité est une condition sine qua non de notre métier, surtout avec un agenda de transformation aussi important. C'est elle qui permet de créer la véritable relation de confiance. Avec Xavier, les temps forts et les rebondissements vécus durant ces trois dernières années nous ont rapprochés. La relation s'est bâtie dans la durée, la confiance s'est gagnée au fil des résultats.

Lorsqu'en 2008 nous avons pris la décision de nommer Xavier à la tête d'Elis, il n'avait que trente-sept ans, mais nous savions que nous partagions la même ambition de faire croître l'entreprise et ce choix a fortement contribué au rythme de sa transformation.

Une nouvelle page se tourne, Eurazeo est bien décidée à continuer à l'écrire avec Elis. Avec un bilan renforcé, l'entreprise est en mesure maintenant de poursuivre ses acquisitions à l'international pour aborder sereinement cette nouvelle phase de croissance.

”

Valoriser





Pour en apprendre davantage sur ces rencontres,
poursuivez l'histoire sur www.eurazeo.com



RENCONTRE AVEC PHILIPPE AUDOUIN

Membre du Directoire, Directeur Administratif et Financier

Eurazeo met ses équipes corporate au service de l'accélération de la transformation de ses participations, un niveau d'implication unique pour une société d'investissement.



QUEL A ÉTÉ EN 2014 L'APPORT DES ÉQUIPES CORPORATE D'EURAZEO AUX SOCIÉTÉS DU PORTEFEUILLE ?

Cet apport s'est opéré concrètement dans des fonctions aussi diverses que l'audit interne, la comptabilité, la trésorerie, le juridique, les ressources humaines ou encore, la communication financière et les relations investisseurs. Il se fait de manière fluide et complémentaire entre les équipes corporate, les équipes d'investissement et les participations. Nous accompagnons les sociétés du portefeuille dans les différentes étapes de leur développement et de leur transformation. Dans les mois qui suivent l'acquisition, nous réalisons par exemple un diagnostic du niveau de contrôle interne. Dans notre rôle de conseil, nous sommes des assistants à la maîtrise d'œuvre, la mise en œuvre des plans d'actions demeurant de la pleine responsabilité du management.

UN EXEMPLE EMBLÉMATIQUE DE CET ACCOMPAGNEMENT EN 2014 ?

En 2014, nous avons accompagné Elis pour la préparation de son introduction en bourse, notamment pour les parties Juridiques, Direction Financière et Communication Financière. Aller à la conquête des investisseurs pour une société non cotée comme Elis n'était pas chose aisée. Notre équipe Communication Financière a accompagné la société en l'aidant à susciter l'intérêt de la communauté financière (journalistes et investisseurs). C'est un exemple parmi de nombreux autres qui illustre bien l'accompagnement de nos équipes d'experts auprès des sociétés de notre portefeuille.

CE SOUTIEN DES ÉQUIPES CORPORATE EST-IL RÉSERVÉ AUX PARTICIPATIONS LES PLUS IMPORTANTES ?

Au contraire, les participations de taille modeste ont souvent d'importants besoins d'accompagnement, notamment dans la structuration de leurs fonctions corporate. Ces sociétés évoluent très rapidement, ce qui ne laisse pas toujours aux équipes internes le temps de la prise de recul nécessaire. Dans un autre domaine, avec Élisabeth Auclair, membre du Directoire d'Eurazeo PME, nous avons accompagné plusieurs de nos PME dans le passage aux normes comptables IFRS. L'année 2014 aura ainsi été riche en actualités pour nos équipes corporate.

L'organisation du premier anniversaire de notre bureau de Shanghai, en octobre 2014 et la conduite d'une délégation d'entreprises au Forum des PME de Chengdu en Chine ont donné une belle visibilité à nos sociétés. Ce fut l'occasion de présenter leur activité à des partenaires potentiels chinois ainsi qu'à des médias français et chinois. Un bel exemple montrant que la communication peut être un vrai soutien à leur activité.

SANDRA CADIOU – Directrice de la Communication



Parmi nos différentes actions en 2014, nous avons travaillé avec la direction d'Elis en vue de leur introduction en bourse. Cela a consisté à mettre à jour la gouvernance et les règles internes pour les amener vers le standard de marché que nous pratiquons chez Eurazeo ainsi que dans nos participations cotées. Plus généralement, les échanges réguliers avec les juristes de nos participations favorisent le partage des bonnes pratiques et permettent d'identifier voire de prévenir les risques.

NICOLAS HUET – Directeur Juridique

En 2014, suite à un premier diagnostic, nous avons assisté les équipes d'Asmodee dans un projet d'amélioration des processus et d'optimisation des systèmes d'information. Les thèmes traités sont très opérationnels et vont bien au-delà de sujets purement financiers. Pour Asmodee, le périmètre du projet adresse la fabrication des jeux, le système d'information, les approvisionnements, le traitement et la préparation des commandes clients, la gestion des stocks et des flux logistiques...

PIERRE-ALAIN AUBIN – Directeur de l'Audit Interne



En 2014, nous avons assisté Asmodee dans le cadre du financement de ses acquisitions. Nous avons également simulé à leurs côtés les différentes options de couverture pour parvenir à une solution permettant de répondre à l'ensemble de leurs critères. Cela leur a évité d'être exposés aux risques de taux et de change liés au financement de leurs acquisitions.

STÉPHANE BOSTYN – Directeur Financement-Trésorerie



DONNER CORPS À NOS AMBITIONS

En matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise, 2014 est une nouvelle étape de progrès et d'ambition pour Eurazeo. Sophie Flak, Directrice de la RSE, nous décrit ses grands enjeux : formalisation des axes stratégique et définition d'objectifs à l'horizon 2020.

QUELLE EST LA STRATÉGIE RSE D'EURAZEO ?

Eurazeo a défini une stratégie qui répond aux meilleures exigences en matière de RSE et qui intègre les spécificités de son activité d'investisseur. Cette stratégie s'articule autour de quatre domaines : investir de manière responsable, instaurer une gouvernance exemplaire, créer de la valeur durable et être vecteur de progrès sociétal. Cette stratégie a une originalité forte : elle intègre un volet qui incite les sociétés de portefeuille à déployer une feuille de route RSE. En outre, Eurazeo se dote d'objectifs quantitatifs ambitieux à l'horizon 2020 et publiera annuellement ses progrès.

COMMENT EST INTÉGRÉE LA RSE DANS LE PROCESSUS D'INVESTISSEMENT ?

Pour investir de manière responsable, Eurazeo intègre la RSE à chaque étape du processus d'investissement. En amont de la décision d'investir, la RSE nous permet une approche plus exhaustive des enjeux de l'entreprise - notamment réglementaires -, des poches de création de valeur et des risques. Pendant la période de détention, Eurazeo s'attache à mettre en place des organes de gouvernance aux meilleurs standards, ayant la conviction que la qualité de la gouvernance est un facteur essentiel de performance et de pérennité des entreprises.

“
Pour Eurazeo et ses participations, la RSE contribue à une création de valeur positive et durable car elle resitue l'entreprise dans une perspective de temps long.
”

NICOLAS HUET

Directeur Juridique, Secrétaire du Directoire chargé de la RSE

La stratégie RSE

INVESTIR
DE MANIÈRE
RESPONSABLE



La RSE est aussi un levier de création de valeur qui permet d'identifier les potentiels de progrès clés pour le développement de l'entreprise tout en réduisant ses impacts. Enfin, Eurazeo mesure sa contribution sociétale, attentive à contribuer au développement de l'économie dans le respect des hommes, des femmes et des éco-systèmes qui nous accueillent.

COMMENT TRAVAILLEZ-VOUS AVEC LES SOCIÉTÉS DU PORTEFEUILLE EN MATIÈRE DE RSE ?

Afin de les accompagner dans cette démarche, nous avons défini une feuille de route qui vise à créer de la valeur durablement; c'est le troisième volet de la stratégie RSE d'Eurazeo. Pour les participations, il est d'abord nécessaire d'assurer un socle RSE solide avec le déploiement des « incontournables RSE » tels que la nomination d'un responsable RSE, la mise en place du reporting extra-financier ou la réalisation d'audits RSE sur les fournisseurs clés. Vient ensuite l'élaboration d'un plan de progrès à l'horizon 2020, avec un engagement sur des objectifs quantifiés et valorisés. Enfin, nous souhaitons que nos participations soient parties prenantes des grands programmes que nous lançons sur des sujets comme la parité ou les achats responsables et qui permettent d'accélérer les progrès en la matière.



d'Eurazeo



INSTAURER
UNE GOUVERNANCE
EXEMPLAIRE



CRÉER
DE LA VALEUR
DURABLE



ÊTRE
VECTEUR
DE PROGRÈS
SOCIÉTAL

DES OBJECTIFS RSE AMBITIEUX À L'HORIZON 2020

*La stratégie RSE d'Eurazeo reflète la conviction selon laquelle
Développement Durable et création de valeur vont de pair.*

1 INVESTIR DE MANIÈRE RESPONSABLE

**La RSE est intégrée
à toutes les étapes du cycle
d'investissement**

OBJECTIFS 2020

- **100%** des *due diligences* en phase d'étude avancée intègrent une section RSE lors des acquisitions
- **100%** des sociétés du portefeuille réalisent un reporting RSE
- **100%** des cessions font l'objet d'une information RSE

RÉALISATION CLÉ EN 2014

Déploiement du reporting

Conformément aux directives du Grenelle de l'environnement, Eurazeo a mis en place un outil pour le reporting extra-financier et collecté des données pour 14 sociétés, allant ainsi bien au-delà de ses obligations légales. L'ambition d'Eurazeo est de **généraliser le reporting RSE à l'ensemble de ses participations**. Les données chiffrées et les enseignements ont été partagés avec toutes les sociétés concernées, apportant ainsi une base quantitative à la définition de plans de progrès à l'horizon 2020.

2 INSTAURER UNE GOUVERNANCE EXEMPLAIRE

**Toutes les sociétés ont des
organes de gouvernance
exemplaires**

OBJECTIFS 2020

- **100%** des sociétés ont au moins **40%** de femmes dans leur Conseil d'administration ou de surveillance
- **100%** des sociétés contrôlées ont au moins **30%** d'administrateurs indépendants
- **100%** des sociétés ont un comité d'audit et un comité des rémunérations

RÉALISATION CLÉ EN 2014

Création d'un comité RSE

Eurazeo a créé **un comité RSE de son Conseil de Surveillance**, composé de quatre administrateurs indépendants et présidé par une femme. Sa mission : assister le Conseil dans le suivi des questions relatives à la RSE afin d'aider Eurazeo à anticiper au mieux les opportunités, enjeux et risques associés.



ENGAGEMENTS PACTE MONDIAL

En 2014, ont adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies : **Eurazeo**, avec l'atteinte du niveau « Avancé », et **Eurazeo PME**.
Sont également adhérents : **Accor - Elis - Europcar**.

3

CRÉER DE LA VALEUR DURABLE

Toutes les sociétés ont un plan de progrès RSE

OBJECTIFS 2020

- **100%** des sociétés ont déployé les « incontournables RSE »
- **100%** des sociétés ont des objectifs de progrès RSE quantifiés
- **100%** des sociétés participent à au moins un programme d'accélération RSE

RÉALISATION CLÉ EN 2014

Bilan des gaz à effet de serre

En novembre 2014, Eurazeo a procédé à la mise à jour de son bilan de gaz à effet de serre. Eurazeo émet aujourd'hui près de 620 tonnes équivalent CO₂ par an, soit 9,4 t éq. CO₂ par collaborateur. Ce bilan montre une légère baisse par rapport au précédent bilan (649 t éq. CO₂) réalisé en 2011. Eurazeo a notamment mis en place une démarche de recyclage de ses déchets papiers et cartons, **ce qui évite 1,9 t éq. CO₂ par an**.

4

ÊTRE VECTEUR DE PROGRÈS SOCIÉTAL

Toutes les sociétés améliorent leur empreinte sociale

OBJECTIFS 2020

- **100%** des sociétés améliorent la protection et le bien-être de leurs salariés
- **100%** des sociétés associent leurs collaborateurs au partage de la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise
- **100%** des sociétés réduisent leurs impacts sur l'environnement

RÉALISATION CLÉ EN 2014

Priorité à la mixité

En 2014, la mixité a été mise à l'honneur avec **le lancement d'Eurazeo Pluriels**, réseau interne dont l'objectif est de faire progresser la mixité chez Eurazeo, dans ses participations et sa sphère d'influence. Eurazeo a par ailleurs adhéré à **Financi'Elles**, première fédération des réseaux féminins du secteur de la finance.

CRÉER DE LA VALEUR DURABLE DANS NOS PARTICIPATIONS

Pour faciliter la mise en place de la démarche RSE créatrice de valeur, Eurazeo a défini une feuille de route mise à disposition de l'ensemble des sociétés du portefeuille avec pour objectif de la voir déployée par 100 % d'entre elles à l'horizon 2020.

1



ASSURER UN SOCLE RSE SOLIDE

OBJECTIF 2020 :
100% des sociétés ont déployé les « incontournables RSE »

Foncia lance un baromètre social

En 2014, un baromètre social a été réalisé par Foncia France sur l'ensemble de son périmètre auprès de l'ensemble de ses collaborateurs.

Ils ont participé au reporting RSE annuel dès leur 1^{ère} année de détention

Asmodee, Colisée, Vignal Lighting Group ont pris part à l'exercice de reporting RSE annuel d'Eurazeo, impliquant une remontée d'information sur plus de 170 indicateurs environnementaux, sociaux, sociétaux et de gouvernance.

ANF crée un Comité RSE opérationnel

Chez ANF Immobilier, un comité RSE, présidé par le Directeur Général, a été mis en place en 2014. Le comité a pour mission d'élaborer et de suivre la stratégie RSE d'ANF Immobilier.

Activité de recyclage créée chez Cap Vert Finance

Dans le cadre de la création d'une activité de recyclage, Cap Vert Finance a mis en place un partenariat avec une entreprise à but écologique et social, spécialisée dans le recyclage et le traitement des DEEE (Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques).

2



IDENTIFIER LES ENJEUX ET OPPORTUNITÉS D'UNE PERFORMANCE DURABLE

OBJECTIF 2020 :
100% des sociétés ont des objectifs de progrès RSE quantifiés

- 11%
**DE CONSOMMATION
D'EAU DANS LES
RESTAURANTS LÉON
DE BRUXELLES**

ENTRE 2012 ET 2014

Colisée prévient les risques professionnels et psychosociaux

En 2014, Colisée a réalisé des formations internes sur les risques professionnels et psychosociaux. 70 % du personnel a été formé aux thématiques suivantes : manutention du résident, prévention des chutes, gestes et postures, maladie d'Alzheimer, troubles du comportement, accompagnement de la fin de vie, prévention et gestion du stress, gestion de l'agressivité.

- 2,3% d'eau par kg de linge livré chez Elis

Cette baisse de la consommation d'eau entre 2013 et 2014 s'appuie sur le pilotage des compteurs, des audits et l'optimisation des équipements. Ces actions sont réalisées dans le cadre d'un programme global de réduction des consommations.

**+ DE 1000
HÔTELS ACCOR
CERTIFIÉS
ISO 14001** FIN 2014

Certification ISO 14001 du siège de Desigual

Le siège social de Desigual et son centre de logistique de Gavà ont obtenu la certification ISO 14001. Cette démarche a permis de réduire la consommation d'énergie et d'augmenter significativement la part de déchets recyclés.

3



ACCÉLÉRER ET PÉRENNISER LA CRÉATION DE VALEUR DURABLE

OBJECTIF 2020 :
100% des sociétés participent à au moins
un programme d'accélération RSE

Vignal Lighting Group publie sa charte éthique des affaires

En 2014, Vignal Lighting Group a formalisé une charte éthique diffusée à l'ensemble des collaborateurs et des fournisseurs. L'entreprise a pour ambition de promouvoir la transparence, de lutter contre la corruption et contre toutes autres pratiques contraires aux droits de l'homme.

Europcar met en place une Commission sur l'égalité hommes/femmes

En collaboration avec le Comité d'Entreprise, Europcar International a mis en place une Commission égalité hommes/femmes en 2014. Cette commission a permis la formalisation de 8 plans d'action qui sera déployée en 2015 comme l'élaboration d'une grille interne de classification des salaires.

Empreinte environnementale de l'activité d'Asmodee

En 2014, Asmodee a mené une analyse de cycle de vie sur l'ensemble de son organisation. Ont été pris en compte les produits et leurs emballages, les activités de l'entreprise, la logistique et les consommateurs finaux. Cette étude permettra de définir un plan de progrès environnemental courant 2015.

ADHÉSION DE DESSANGE AU 1% POUR LA PLANÈTE

LE GROUPE S'EST ENGAGÉ À REVERSER
1% DU CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL DE SA
MARQUE PHYTODESS À DES ORGANISATIONS
AGISSANT POUR LA PROTECTION
DE L'ENVIRONNEMENT.

4 PÔLES D'ACTIVITÉ



Eurazeo Capital investit dans les entreprises de plus de 150/200 millions d'euros de valeur d'entreprise.

Elle les accompagne dans des transformations majeures en leur apportant les moyens financiers, stratégiques et humains.

Son ambition : accélérer la croissance et les mutations de ses participations pour les amener à réaliser tout leur potentiel.



Eurazeo PME investit dans les petites et moyennes entreprises performantes dont la valeur d'entreprise est inférieure à 150/200 millions d'euros, leaders sur leurs marchés et dotées d'une forte capacité à valoriser des opérations de croissance. Elle accompagne leurs dirigeants dans leur démarche de progrès et de croissance et dans leurs projets de développement en France et à l'étranger.



Eurazeo Croissance accompagne des entreprises en forte croissance en mettant en place les moyens financiers et humains nécessaires à leur développement et à la réalisation de projets transformants. Eurazeo Croissance participe à l'émergence des leaders de demain, en leur apportant sur la durée des moyens à la mesure de leurs ambitions, en investissant des montants significatifs, avec un ticket initial de l'ordre de 15 à 20 millions d'euros.



Ce pôle regroupe les activités de gestion et d'investissement d'actifs immobiliers d'Eurazeo. Il comprend ANF Immobilier, foncière de croissance implantée à Lyon, Marseille, Bordeaux, ANF Immobilier Hotels et Colyzeo, fonds européen géré par Colony qui s'intéresse à des investissements en Europe de l'Ouest dont la composante immobilière est importante.



4,5%*  **ACCOR**
Premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe

79,0%  **ASM ODEE**
Acteur majeur du jeu de société en Europe

9,8% **Deeigual**
Marque espagnole qui conçoit et fabrique des vêtements pour femmes, hommes et enfants

35,1%**  **elis**
Leader de la location-entretien de linge et d'habillement professionnel en Europe

86,8%  **Europcar**
Leader européen des services de location de véhicules

48,9%  **FONCIA**
Leader européen des services à l'habitat

19,3%  **BANCA LEONARDO**
Banque d'affaires privée italienne

19,7%  **MONCLER**
Marque de vêtements et accessoires de luxe en forte croissance



56,5%  **CAPVERT-FINANCE**
Leader européen du recyclage informatique

64,1%  **COLISÉE**
4^{ème} acteur français du secteur des maisons de retraite

76,3%  **DESSANGE INTERNATIONAL**
Réseau mondial au service de la beauté

52,2%  **iR IDÉAL RÉSIDENCES**
Votre nouvel espace de vie
Résidences pour personnes âgées dépendantes et centre de soins de suite

59,4%  **Léon DE BRUXELLES**
Restauration à thème

86,1%  **Péters SURGICAL**
N°4 mondial de la suture chirurgicale

77,1%*  **VIGNAL LIGHTING GROUP**
Leader des feux de signalisation en Europe



39,3%  **FONROCHE**
Énergies renouvelables
Développement d'énergies renouvelables

95,6%  **tes**
Chargeurs pour véhicules électriques

10,7%  **iPULSE**
Électronique de haute puissance



50,7%  **CNF IMMOBILIER**
Foncière des centres-villes de Lyon, Marseille et Bordeaux

18,6% **Colyzeo**
Fonds immobilier européen

* Détention au 25 mars 2015.

** Détention économique post introduction en Bourse.



La transformation est en marche

Dans la foulée des annonces stratégiques de novembre 2013, Accor a engagé une profonde mutation en 2014, qui a déjà largement commencé à porter ses fruits.

UN NOUVEL ÉLAN

En 2014, Accor s'est réorganisé autour de deux lignes de métiers distinctes : les opérations et la franchise hôtelière au sein d'HotelServices, et la gestion des actifs hôteliers au sein d'HotelInvest.

Le groupe a connu une année extrêmement active, avec le rachat de portefeuilles immobiliers pour 1 milliard d'euros, une prise de participation de 35% dans Mama Shelter, et la signature de master-franchises en Europe Centrale (Orbis) et en Chine (China Lodging).

DÉVELOPPEMENT

Après un léger ralentissement en 2013, Accor retrouve une croissance forte de son parc, avec 30 000 chambres intégrées en 2014. Ce développement s'est effectué à 71% hors Europe, avec une accélération en Méditerranée - Afrique - Moyen-Orient (15%), et le maintien d'un rythme rapide dans la région Asie-Pacifique (41%).

Le pipeline du Groupe atteint à fin décembre 2014 un niveau record, avec plus de 156 000 chambres sécurisées sur le moyen terme.

..... WWW.ACCOR.COM

4,5%*

DÉTENTION D'EURAZEO

5 454 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014

* Détention au 25 mars 2015



À la conquête des États-Unis

Acteur majeur du marché européen du jeu de société et leader français du secteur, Asmodee a combiné en 2014 une croissance organique soutenue à +34% et deux acquisitions américaines.

SURPERFORMANCE SUR TOUS SES MARCHÉS

Asmodee reste leader du segment des jeux en France, avec une part de marché globale de 24% et une dominante dans les jeux d'ambiance et les cartes.

Sur le segment du jouet en France, Asmodee se maintient à la 7^e position en combinant sa force sur les jeux au succès du phénomène des bracelets élastiques Looms. Au Royaume-Uni, sa filiale gagne une place à la 4^e position tandis qu'elle se maintient à la 2nde place au Benelux. Dobble, son jeu phare, a été vendu à plus de 1,4 millions d'exemplaires à travers le monde.

POURSUITE DE L'ACCÉLÉRATION À L'INTERNATIONAL

Accompagné par Eurazeo, Asmodee est parti à la conquête des États-Unis avec l'acquisition de deux éditeurs emblématiques : Days of Wonder (Les Aventuriers du Rail), suivi de FFG (licence Star Wars, etc). Ces acquisitions, combinées à une très forte croissance organique, contribuent à l'accélération de son développement à l'international.

Ces acquisitions donnent aussi à Asmodee l'opportunité de faire ses premiers pas dans le numérique, développement au cœur de la stratégie d'Asmodee pour 2015.

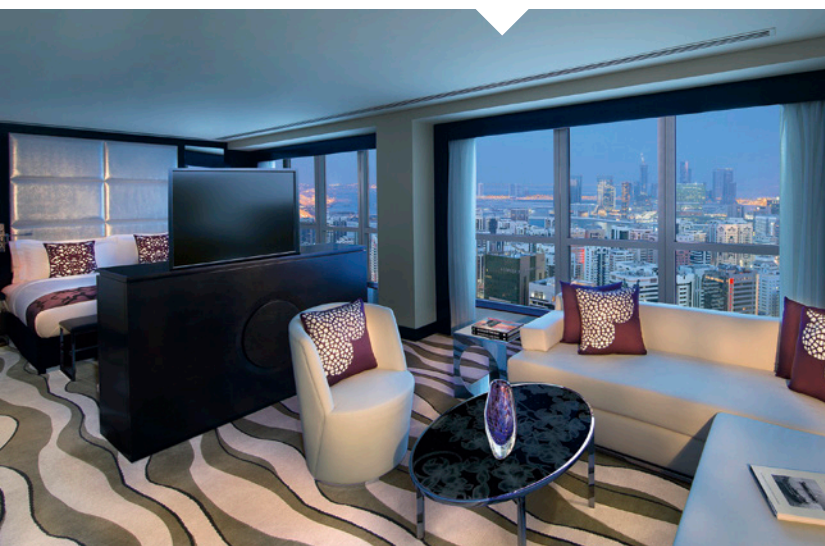
..... WWW.ASMODEE.COM

79,0%

DÉTENTION D'EURAZEO

175 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014



Desigual.

elis

Desigual : marque espagnole au positionnement unique

Marque de mode créée en 1984 en Espagne, Desigual est réputée pour sa créativité et son identité unique.

La marque conçoit et distribue vêtements et accessoires pour femmes, hommes et enfants.

UNE MARQUE PAS COMME LES AUTRES

Ses valeurs, sa créativité affirmée et son positionnement unique lui donnent une véritable identité. Sa stratégie de vente multi-canal a permis à Desigual de se développer rapidement au cours des dix dernières années.

DES OBJECTIFS AMBITIEUX

L'entreprise connaît une croissance exceptionnelle, avec une multiplication par 10 de son chiffre d'affaires depuis 2007 et une croissance annuelle moyenne de 29% entre 2009 et 2013. En 2014, Desigual a ouvert plus de 100 boutiques dédiées, portant leur nombre total à 526 magasins en propre et franchisés à fin 2014. La marque est présente dans plus de 109 pays et 2 800 corners de grands magasins, disposant ainsi de plus de 19500 points de vente dans le monde.

Le développement rapide de Desigual est particulièrement prometteur. Eurazeo, qui a acquis 10% de Desigual en mars 2014, va notamment soutenir l'expansion internationale de Desigual qui affiche, en 2014, une croissance de 16% de son chiffre d'affaires.

..... WWW.DESIGUAL.COM

9,8%
DÉTENTION D'EURAZEO

964 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES 2014

Elis amplifie son développement à l'international et s'introduit en bourse

Elis est le leader européen des services de location-entretien de linge plat, de vêtements de travail et d'équipements d'hygiène et de bien-être.

UNE ENTRÉE EN BOURSE RÉUSSIE

La force du modèle multi-services d'Elis, sa présence internationale et son savoir-faire démontré en matière de croissance externe ont su convaincre de nouveaux investisseurs et ont permis l'introduction en bourse de la société le 11 février 2015.

Cette opération, qui comprend l'émission d'actions nouvelles pour un montant brut de 700 millions d'euros et la cession de 11,7 millions de titres par Eurazeo, permet à Elis d'alléger son endettement. La société va ainsi pouvoir pleinement se concentrer sur ses objectifs stratégiques tels que la consolidation de ses positions, le développement de ses activités au Brésil ou le lancement de nouveaux produits et services.

ELIS POURSUIT SA STRATÉGIE DE CROISSANCE

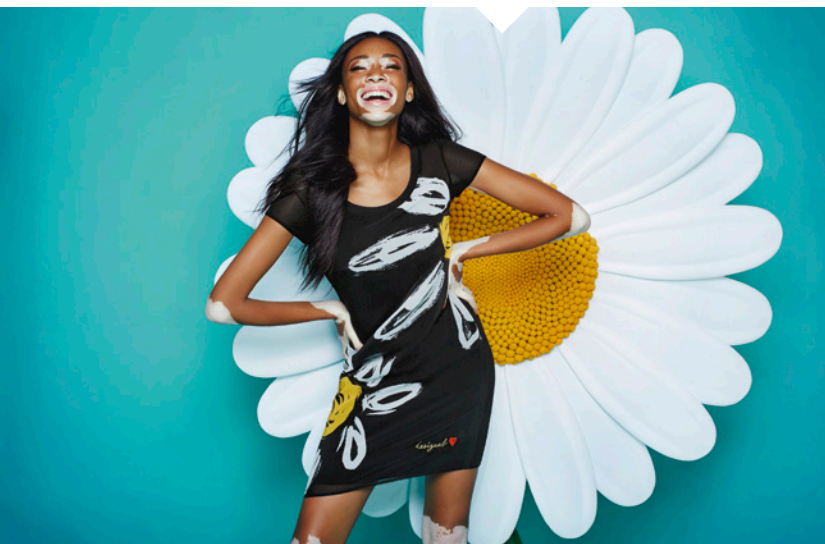
La dynamique de croissance d'Elis reste forte en 2014 avec des acquisitions en Suisse, en Allemagne et au Brésil. Cette année, 28% du chiffre d'affaires de la société a été réalisé hors de France. La croissance organique a également été soutenue, notamment en France et en Espagne, avec la signature de gros contrats.

..... WWW.ELIS.COM

35,1%*
DÉTENTION D'EURAZEO

1 331 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES 2014

* Détention économique post introduction en Bourse





Europcar : la mobilité de demain

En 2014, Europcar poursuit le développement de son offre, de ses compétences et de son portefeuille d'innovations technologiques en matière de mobilité afin de simplifier la vie de ses clients avec une nouvelle logique qui s'adapte à leurs usages et à leurs enjeux de mobilité.

LEADER EUROPÉEN DE LA MOBILITÉ

Présent dans plus de 140 pays, le groupe met à la disposition de ses clients l'un des plus grands réseaux de location de véhicules tant à travers son réseau en direct qu'à travers ses franchisés et ses partenaires. La société opère ses propres marques Europcar® et InterRent®, sa marque low cost, dont elle entend accélérer le développement à l'international en visant un déploiement dans plus de 40 pays (contre 27 aujourd'hui) d'ici fin 2015.

POURSUITE DE LA TRANSFORMATION

Grâce à la mise en œuvre réussie de la première phase de son plan de transformation, Europcar a construit des bases solides pour sa croissance future. Les initiatives stratégiques mises en place ont largement contribué au dépassement des objectifs initialement fixés tant en termes de résultat opérationnel que de génération de cash. Europcar va accélérer la deuxième phase de ce plan consistant notamment à harmoniser l'expérience client à travers tout le groupe en développant son réseau commercial et ses canaux de distribution, soutenu par le renforcement de la stratégie CRM et la digitalisation de l'entreprise.

..... WWW.EUROPCAR.COM

86,8 %

DÉTENTION D'EURAZEO

1979 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014



Foncia, défenseur de l'habitat

Foncia est leader des services immobiliers résidentiels en France. En 2014, Eurazeo s'est renforcée dans le capital du Groupe pour détenir, à l'issue de cette opération, 50 % de son capital aux côtés de son co-actionnaire.

LA TRANSFORMATION EN MARCHÉ

En 2014, Foncia renforce son leadership en continuant sa politique de croissance externe et en renforçant sa digitalisation avec le rachat de Syndic +, EffiCity et Primalliance qui permettent de compléter son offre de services immobiliers en fournissant à ses clients des expertises uniques sur le marché.

Afin d'accélérer sa croissance organique, Foncia continue d'investir en ressources humaines et en outils innovants. De plus, Foncia renforce encore sa relation clients avec le lancement d'un programme de suivi de la satisfaction.

FONCIA FAIT BAISSER LE PRIX DU GAZ

Foncia s'est donné pour mission de rechercher les meilleurs prix pour ses clients. En 2014, Foncia a regroupé l'achat des volumes de gaz des copropriétés qu'il administre et a lancé une consultation nationale des fournisseurs dont l'issue a permis à Foncia de proposer à ses clients des réductions allant de 12 à 20 % selon les zones géographiques.

..... WWW.FONCIA.COM

49,9 %

DÉTENTION D'EURAZEO

641 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014





Banca Leonardo en Europe

Banca Leonardo est une banque privée indépendante et la société-mère du groupe bancaire.

En raison notamment de diverses transactions exceptionnelles conséquentes visant à renforcer son activité commerciale et sa présence à l'international,

Banca Leonardo opère aujourd'hui dans deux activités principales, directement ou via ses filiales : la gestion de patrimoine et le conseil financier.

CHIFFRES-CLÉS

En 2014, le Groupe a enregistré un chiffre d'affaires de 131,8 millions d'euros et affiché un résultat d'exploitation de 23,5 millions d'euros. À la fin de l'exercice, le total des actifs financiers clients atteignait 7,7 milliards d'euros, dont 6,2 milliards d'euros en Italie et 1,4 milliard d'euros en France, en hausse de +12% par rapport à 2013.

LES ÉQUIPES

En 2014, le renforcement du positionnement compétitif de la gestion de patrimoine s'est poursuivi en Italie, pays dans lequel la banque est un acteur indépendant majeur, ainsi qu'en France, où l'on a assisté à un renouvellement conséquent des équipes.

..... WWW.BANCALEONARDO.COM

19,3%

DÉTENTION D'EURAZEO

131 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014



Moncler poursuit son ascension

Moncler est une marque mondiale de luxe qui conçoit et distribue des vêtements et accessoires. Au terme de dix années de développement, Moncler continue d'enregistrer une croissance remarquable.

UN MODÈLE PERFORMANT

En 2014, les résultats de Moncler lui ont nouvelle fois permis d'atteindre une croissance à deux chiffres, de son chiffre d'affaires et de ses bénéfices lui permettant de disposer d'une trésorerie conséquente. Les ventes de Moncler ont augmenté de 20% en 2014 pour atteindre 694 millions d'euros, sous l'impulsion de la remarquable performance de ses canaux de distribution.

UNE EXPANSION INTERNATIONALE SOUTENUE

L'expansion internationale du réseau de boutiques en propres se poursuit. Aujourd'hui, Moncler commercialise ses produits dans une soixante de pays et détient 134 magasins en propre dans des géographies très variées. Moncler poursuit son projet de développement d'un réseau de boutiques haut de gamme et dispose de 20 nouveaux sites garantis qui ouvriront courant 2015, notamment un flagship dans le quartier de Ginza à Tokyo. La diversité géographique reste un élément crucial de la stratégie de croissance de l'entreprise.

..... WWW.MONCLERGROUP.COM

19,7%

DÉTENTION D'EURAZEO

694 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014





Une année forte en acquisitions

Leader européen de la maintenance, du recyclage et du financement des infrastructures informatiques, Cap Vert Finance donne à sa stratégie une impulsion forte en partenariat avec Eurazeo PME.

2014 RICHE EN ÉVÉNEMENTS

En 2014, avec le soutien d'Eurazeo PME, son actionnaire majoritaire depuis juillet 2013, Cap Vert Finance accélère son développement en intégrant trois entreprises qui lui permettent de renforcer son positionnement de leader européen du recyclage et de la maintenance informatique.

3 ACQUISITIONS STRUCTURANTES

Après les acquisitions intégralement autofinancées d'Aditia Lease, Digital Computer Service et Phoenix Services, Cap Vert Finance accélère sa croissance tant en France, en élargissant ses expertises et ses clients, qu'à l'international avec de nouvelles implantations directes en Italie. Le groupe est désormais positionné dans plus de 100 pays, avec plus de 230 salariés.

..... WWW.IBREMARKETING.COM

..... WWW.ASLEASE.COM

56,5%

DÉTENTION D'EURAZEO

87 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014

Une nouvelle dynamique

En septembre 2014, Eurazeo PME réalise l'acquisition du groupe Colisée, 4^{ème} acteur français du secteur des maisons de retraite, sur la base d'une valeur d'entreprise de près de 175 millions d'euros.

CONSOLIDATION EN FRANCE ET LANCEMENT DE L'INTERNATIONALISATION

Au 31 décembre 2014, le groupe exploite 56 établissements. En 2014, il réalise un chiffre d'affaires de 152 millions d'euros au niveau des établissements, auxquels s'ajoutent 38 millions d'euros de son activité immobilière. Le groupe accueille plus de 4 000 résidents.

En septembre 2014, Eurazeo PME investit 65 millions d'euros et devient actionnaire majoritaire du groupe Colisée à hauteur de 64% du capital. Le fondateur, Patrick Teycheney, transmet à cette occasion, la présidence à Christine Jeandel.

Au cours du mois d'octobre, le groupe Colisée Patrimoine a finalisé un accord de joint-venture avec China Merchants, acteur leader de la promotion immobilière en Chine, pour la conception et l'exploitation de maisons de retraite en Chine.

Le groupe Colisée a par ailleurs réalisé l'acquisition du groupe Asclépios, groupe de 11 EHPAD (8 en exploitation et 3 en projet).

..... WWW.COLISEE-PATRIMOINE.COM

64,1%

DÉTENTION D'EURAZEO

182 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014





Montée en puissance à l'international

Avec près de 1800 salons dans plus de 45 pays, le groupe capitalise sur son image et l'expertise de la marque Dessange, et appuie sa croissance, soutenue par Eurazeo PME, sur son réseau de salons haut de gamme Camille Albane et sur le réseau n° 1 du « family segment » aux États-Unis, Fantastic Sams.

À LA POURSUITE DE L'INTERNATIONALISATION

Outre les États-Unis, 2014 restera l'année d'une percée remarquable en Amérique du Sud, avec l'ouverture d'un salon Dessange de plus de 400 mètres carrés à Rio. La signature de deux Master Franchises Dessange en Uruguay et au Chili ont suivi, concrétisée par l'ouverture d'un premier salon à Montevideo fin octobre puis à Santiago du Chili en février 2015. Au total, les Master Franchises du Brésil, d'Uruguay et du Chili généreront plus de 15 salons à l'horizon de cinq ans, auxquels viendront s'ajouter en 2015 des projets prévus en Argentine et au Pérou.

Dessange International vend également ses premiers contrats de franchises Camille Albane aux USA avec une première ouverture d'un salon dans le Minnesota.

Pour terminer le chapitre International de l'année 2014, Dessange a lancé avec succès la commercialisation hors réseaux de leur gamme capillaire Phytodess dans 5 pays d'Europe continentale, permettant par ailleurs d'entrevoir son arrivée aux US en 2015.

..... WWW.DESSANGE.COM

76,3%
DÉTENTION D'EURAZEO

63 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES 2014

Engagement dans la qualité totale

En 2014, l'ensemble du groupe Idéal Résidences s'est mobilisé autour de la démarche Qualité, permettant d'atteindre l'objectif de fin d'année des évaluations externes.

DÉMARCHE QUALITÉ AU SERVICE DE SES RÉSIDENTS

Le groupe Idéal Résidences gère 5 EHPAD Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes) et une clinique SSR (soins de suite et de réadaptation). Ces établissements, situés en Île-de-France, représentent un total de 515 lits. Idéal Résidences est spécialisé dans l'accueil et l'accompagnement de personnes âgées et de convalescents. Ses établissements médicalisés franciliens proposent un environnement urbain et hôtelier de qualité, où chacun a la possibilité de vivre sereinement sa retraite tout en préservant ses relations familiales.

Le personnel administratif, le personnel médico-social ainsi que les résidents et leurs familles se sont mobilisés durant toute l'année pour structurer et évaluer la qualité dans les établissements. En 2015, la démarche sera poursuivie avec l'informatisation totale des dossiers patients et la traçabilité des soins.

..... WWW.IDEAL-RESIDENCES.COM

52,2%
DÉTENTION D'EURAZEO

27 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES 2014



DESSANGE
PARIS



FESTIVAL DE CANNES
Partenaire Officiel





Un nouvel élan marketing

Léon de Bruxelles, ambassadeur des moules-frites et de la brasserie belge, compte parmi les marques de restauration à thème préférées des Français.

NOUVELLE DYNAMIQUE

2014 constitue une année charnière dans sa stratégie marketing avec le renouveau de l'enseigne : ambiance chaleureuse de ses restaurants, dans la grande tradition des brasseries belges, authenticité de sa carte et de ses recettes à base de moules et de frites. Le groupe compte 77 restaurants fin 2014 et accueille chaque jour 15 000 clients dans ses établissements.

Le refinancement du bilan du groupe va permettre de poursuivre une stratégie de croissance ambitieuse, reposant notamment sur le déploiement du nouveau concept centre-ville Léon de B.

En 2013, le premier restaurant Léon de B. ouvre ses portes à Lyon. Une déclinaison du célèbre mix moules-frites adapté aux clientèles urbaines : esprit loft, service rapide, carte recentrée sur les recettes phares...

..... WWW.LEON-DE-BRUXELLES.COM

59,4 %

DÉTENTION D'EURAZEO

116 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014



Changement de dimension

Péters Surgical, numéro 4 mondial de la suture chirurgicale, monte en puissance et devient un acteur majeur de la fermeture chirurgicale à travers les rachats de Vitalitec, Fimed et Stericat.

VITALITEC ET FIMED

Avec le rachat de Vitalitec et Fimed en mars, Péters Surgical - 38 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013 - accélère sa croissance tant en France qu'à l'étranger grâce à des implantations directes aux États-Unis et en Belgique, et au doublement de son réseau de distributeurs. En ajoutant les clips et la colle à son offre, le groupe réalise désormais plus de 60 millions d'euros de ventes.

ACQUISITION CIBLÉE EN INDE

En décembre 2014, Péters Surgical acquiert la société Stericat, spécialiste des sutures basé en Inde, et se développe ainsi sur un marché stratégique progressant à plus de 15% par an. La transaction devrait être finalisée au cours du premier trimestre 2015, sous réserve de l'approbation des autorités locales compétentes.

..... WWW.PETERS-SURGICAL.COM

86,1 %

DÉTENTION D'EURAZEO

53 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014





Cap sur l'international

Leader des feux de signalisation pour camions en Europe, Vignal Systems s'unit à ABL Lights et se développe ainsi aux États-Unis tout en diversifiant sa gamme de produits et sa base de clientèle.

ACQUISITION D'ABL LIGHTS

À peine deux mois après sa reprise par Eurazeo PME, Vignal Systems a procédé en avril au rachat d'ABL Lights, un leader des feux de travail pour véhicules utilitaires lourds (construction, mines, agriculture) en Europe et aux États-Unis. Ce faisant, Vignal Lighting Group accélère son développement dans les feux à LED. Le groupe réalise plus de 75 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé.

PAR-DELÀ L'EUROPE

Grâce à l'intégration d'ABL Lights, Vignal Systems, renommé Vignal Lighting Group, dispose désormais d'un site de production aux États-Unis et en Chine. Cap est donc mis notamment sur le marché outre-Atlantique, où ABL jouit déjà de solides positions. L'Asie est l'autre axe d'expansion pour le groupe, qui étudie plusieurs opportunités de croissance externe avec le soutien du bureau Eurazeo basé à Shanghai.

..... WWW.VIGNAL-SYSTEMS.COM

77,1%

DÉTENTION D'EURAZEO

77 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014



Un énergéticien international

Présent dans une dizaine de pays, Fonroche est un acteur de référence dans le secteur des énergies renouvelables, avec une expertise dans les métiers de l'énergie photovoltaïque, de la méthanisation, de la géothermie et de l'éclairage autonome.

DU PHOTOVOLTAÏQUE AU MULTI-ÉNERGIES, MULTI-PAYS

Depuis l'investissement d'Eurazeo en 2010, Fonroche a diversifié ses expertises et internationalisé son expansion, tout en renforçant sa position sur le marché français du développement de centrales photovoltaïques.

2014 a été marquée par une activité très soutenue de construction de serres et de fermes photovoltaïques en France où Fonroche a par ailleurs remporté 36 MWc dans le cadre des derniers appels d'offres pour les installations photovoltaïques.

Dans la méthanisation, Fonroche a démarré la construction de sa première centrale. L'entrée d'Air Liquide au capital de sa filiale dédiée au biogaz permet aux deux groupes de mutualiser leurs compétences en vue de développer des projets d'épuration et de valorisation de biogaz pour le marché français. Enfin, Fonroche poursuit son développement dans la géothermie, avec 9 permis exclusifs de recherche obtenus à date.

..... WWW.FONROCHE.COM

39,3%

DÉTENTION D'EURAZEO

98 M€

DE PRODUITS D'EXPLOITATION





L'innovation s'exporte

Reconnue mondialement dans le domaine des chargeurs pour véhicules industriels, voitures électriques et infrastructures de charge, IES poursuit sa croissance.

UNE GAMME DE CHARGEURS FLEXIBLES ET INNOVANTS

Historiquement acteur majeur dans le marché des chargeurs pour véhicules industriels, IES a élargi son offre aux chargeurs embarqués pour voitures électriques et aux chargeurs externes de haute puissance. L'entreprise maîtrise les trois normes internationales (États-Unis/Europe, Chine, Japon). En 2014, IES a fourni les postes de charge au Championnat de Formule E de la FIA, entièrement électrique, et compte parmi ses clients les grands constructeurs automobiles et les grands industriels du secteur électrique.

UNE FORTE AMBITION INTERNATIONALE

En 2014, IES a fortement accéléré sa présence à l'international en ouvrant avec succès trois nouvelles filiales dans des régions prioritaires pour le véhicule électrique - Allemagne, États-Unis et Chine, ainsi qu'un bureau au Canada. IES va poursuivre sa recherche et son développement de chargeurs innovants répondant aux nouveaux usages des véhicules électriques, ainsi que son expansion géographique.

..... WWW.IES-SYNERGY.COM

95,6 %

DÉTENTION D'EURAZEO

13 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014

Accélération du développement

Fondée en 2007, I-Pulse a développé une technologie innovante basée sur des impulsions électriques de forte puissance.

DES PROCÉDÉS INNOVANTS

Les procédés développés par I-Pulse ont des applications dans de nombreux secteurs industriels (stimulation de puits de pétrole, exploration minière et métallurgie) et permettent de nouvelles applications, une baisse des coûts d'utilisation et de production, tout en améliorant les bilans énergétique et environnemental. Ces procédés innovants créent une véritable rupture avec les technologies existantes.

SIGNATURES DE NOUVEAUX CONTRATS

En 2014, I-Pulse a accéléré son développement en signant notamment un contrat important avec un acteur majeur du secteur du luxe pour la création d'un packaging innovant. Dans l'activité minière, sa filiale Kaizen, cotée à Toronto, a signé un accord de partenariat avec le groupe japonais Itochu, qui a réalisé un premier investissement de 5 millions de dollars dans Kaizen et financera également de futurs projets.

10,7 %

DÉTENTION D'EURAZEO





Colyzeo

Une métamorphose accélérée

ANF Immobilier est une foncière d'investissement cotée, détenant un patrimoine diversifié de bureaux, commerces, hôtels et logements pour un montant de 1 107 millions d'euros en France.

TRANSFORMER SON AMBITION STRATÉGIQUE EN UNE RÉALITÉ CONCRÈTE

En 2014, ANF Immobilier génère une croissance de +18% de ses revenus locatifs à 40,1 millions d'euros. Elle a identifié et sécurisé 460 millions d'euros d'acquisitions et de développements par le biais d'investissements emblématiques et pré loués à hauteur de 80%.

FONCIÈRE TOURNÉE VERS LA CRÉATION DE VALEUR

L'année 2014 a été marquée par l'accélération de la métamorphose d'ANF Immobilier avec de nouveaux investissements majeurs réalisés tels que l'acquisition du siège régional d'Areva en plein cœur du quartier de la Part-Dieu à Lyon ou le développement Armagnac, ensemble immobilier à usage mixte dans la zone Euratlantique à Bordeaux, à proximité immédiate de la future gare LGV.

Les ressources ont concomitamment évolué avec une maturité de la dette prolongée d'une durée de 7 ans, la mise en place de partenariats et l'arrivée d'un nouveau Directeur Général, Renaud Haberkorn. Soucieuse de préserver l'environnement, l'entreprise met en place pour l'ensemble de ses projets la charte chantier à faible impact environnemental.

..... ANF-IMMOBILIER.COM

50 %
DÉTENTION D'EURAZEO

40 M€
REVENUS LOCATIFS

Poursuite des cessions

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

COLYZEO I

Eurazeo a reçu en 2014 près de 10 millions d'euros de distributions, principalement sur la cession du siège social de Carrefour à Massy. Depuis l'origine, Eurazeo a versé 129 millions d'euros et reçu 169 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, la valeur résiduelle revenant à Eurazeo est estimée à environ 2 millions d'euros.

COLYZEO II

Le programme de cession amorcé en 2013 s'est poursuivi en 2014, conduisant Eurazeo à recevoir 20 millions d'euros. Ces distributions reflètent principalement des cessions partielles dans BUT et Immobiliaria Colonial. Depuis l'origine, Eurazeo a versé 162 millions d'euros et reçu 38 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, la valeur revenant à Eurazeo est estimée à 84 millions d'euros et son engagement résiduel ressort à 6 millions d'euros.

.....

18,6 %
DÉTENTION D'EURAZEO



LE DIRECTOIRE

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

PATRICK SAYER

Président du Directoire

57 ans

—

En plus de ses fonctions au sein d'Eurazeo, Patrick Sayer est notamment Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier et membre des Conseils d'Administration d'Accor, Europcar et Gruppo Banca Leonardo.

VIRGINIE MORGON

Directeur Général

45 ans

—

Virginie Morgon supervise les investissements d'Eurazeo, elle dirige notamment Eurazeo Capital. Elle préside le Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME, et est notamment administrateur de Accor et de Moncler. Elle supervise le deal flow, la communication, l'ANR et la levée de fonds.



LE COMITÉ EXÉCUTIF

Il fait une revue mensuelle des sociétés en portefeuille et émet des recommandations sur les investissements d'Eurazeo. Il se compose de 9 personnes :

BRUNO
KELLER

Directeur Général*

60 ans

—

Bruno Keller dirige Eurazeo Patrimoine. Il est Membre du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier et d'Eurazeo PME. Il supervise notamment le département juridique et les ressources humaines.

* Le Conseil de Surveillance du 13 mars 2015 a pris acte de la cessation des fonctions de M. Keller au sein du Directoire à l'issue de l'AG du 6 mai 2015.



MARC
FRAPPIER

Directeur Associé
d'Eurazeo Capital



OLIVIER
MILLET

Président du Directoire
d'Eurazeo PME



PHILIPPE
AUDOUIN

Directeur Administratif
et Financier, Membre
du Directoire

58 ans

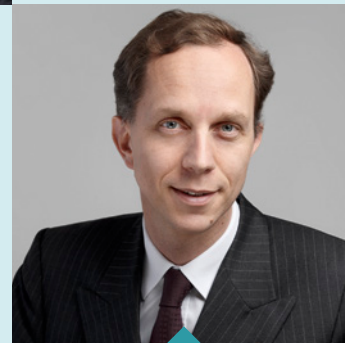
—

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



NICOLAS
HUET

Directeur Juridique,
Secrétaire du Directoire



RENAUD
HABERKORN

Chief Investment Officer
d'Eurazeo Patrimoine
Président du Directoire
d'ANF Immobilier

FRANS
TIELEMAN

Directeur Associé



CONSEIL DE SURVEILLANCE

*Le Conseil de Surveillance d'Eurazeo se compose de 12 membres, dont 8 membres indépendants, et un censeur.**



LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DE SÉLECTION

COMPOSITION
4 membres (dont 3 indépendants)

PRÉSIDENT
M. Roland du Luart**

MEMBRES
M. Olivier Merveilleux du Vignaux, M. Richard Goblet
d'Alviella** et M. Georges Pauget**

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2014 : 4



3

1
MICHEL DAVID-WEILL

Président du Conseil de Surveillance

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2018

2

JEAN LAURENT**

Vice-Président du Conseil de Surveillance, Président du Conseil d'Administration de Foncière des Régions

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2017

3

VICTOIRE DE MARGERIE**

Principal actionnaire et Président de Rondol Industrie

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2016



5

4
ROLAND DU LUART**

Administrateur de sociétés

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2016

5

RICHARD GOBLET D'ALVIELLA**

Administrateur délégué d'Union Financière Boël

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2016

6

ANNE LALOU

Directeur Général de la WebSchool Factory

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2018



10

7
MICHEL MATHIEU

Directeur Général Délégué de Crédit Agricole SA.

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2018

8

OLIVIER MERVEILLEUX DU VIGNAUX

Gérant de MVM Search Belgium

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2018

9

STÉPHANE PALLEZ**

Présidente-Directrice Générale de la Française des Jeux (FdJ)

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2017

10

GEORGES PAUGET**

Président de la Société de Conseil Économie Finance et Stratégie

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2016

11

JEAN-PIERRE RICHARDSON

Président Directeur Général de Joliette Matériel S.A.

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2018

12

BRUNO ROGER

Président de Lazard Frères (SAS) et de Compagnie Financière Lazard Frères (SAS) et Président de Lazard Frères Banque

Président d'Honneur du Conseil de Surveillance

13

JACQUES VEYRAT**

Président d'IMPALA SAS

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2017

14

FRANÇOISE MERCADAL-DELASALLES***

Membre du Comité Exécutif et Directrice des Ressources et de l'Innovation du groupe Société Générale

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2019

* À l'issue de l'AG 2015.

** Membre indépendant.

*** Membre du Conseil de Surveillance dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale du 6 mai 2015.

NOTA BENE :

Les curriculum vitae et les mandats détaillés des membres du Conseil de Surveillance et du censeur ainsi que les critères d'indépendance retenus sont disponibles dans le Document de référence.

COMITÉ D'AUDIT

COMPOSITION

4 membres (dont 3 indépendants) et 1 censeur

PRÉSIDENT

M. Jean Laurent**

MEMBRES

M. Richard Goblet d'Alviella**, M. Jean-Pierre Richardson, M. Michel Mathieu et Mme Stéphane Pallez**

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2014 : 5

COMITÉ FINANCIER

COMPOSITION

6 membres (dont 3 indépendants) et 1 invité permanent

PRÉSIDENT

M. Michel David-Weill

INVITÉ PERMANENT

M. Bruno Roger

MEMBRES

Mme Anne Lalou, M. Jean Laurent**, M. Jacques Veyrat**, M. Michel Mathieu et Mme Victoire de Margerie**

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2014 : 3

COMITÉ RSE

COMPOSITION

4 membres (dont 3 indépendants)

PRÉSIDENT

Mme Anne Lalou

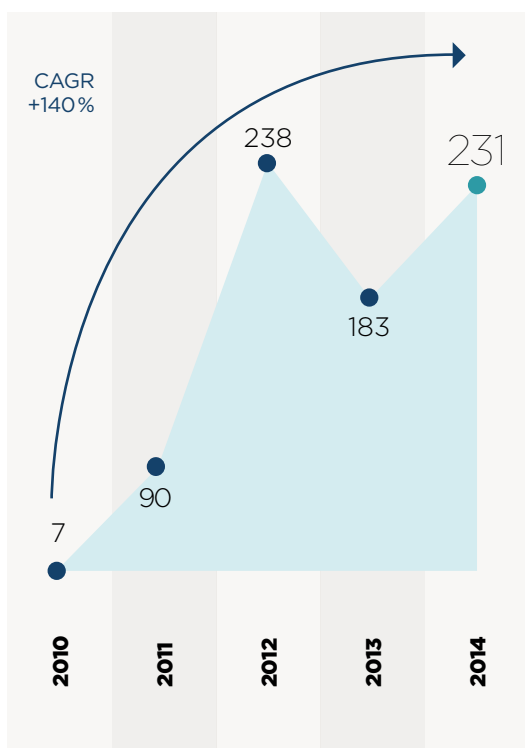
MEMBRES

M. Roland du Luart**, Mme Stéphane Pallez** et M. Georges Pauget**

NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2014 : 1

INDICATEURS FINANCIERS

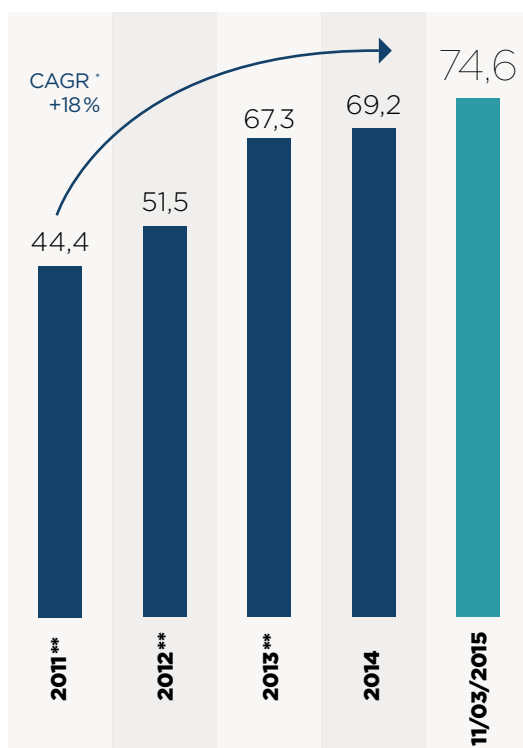
CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS
NETTE DU COÛT DE L'ENDETTEMENT
(données publiées en millions d'euros)



- La contribution des sociétés, nette du coût de l'endettement, poursuit sa progression et ressort à 231 millions d'euros en 2014, soit une progression annuelle moyenne de 140 % depuis 2010.

La baisse de 2013 s'explique par l'importance des cessions réalisées cette année-là, partiellement compensée par la hausse des résultats des sociétés du portefeuille.

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

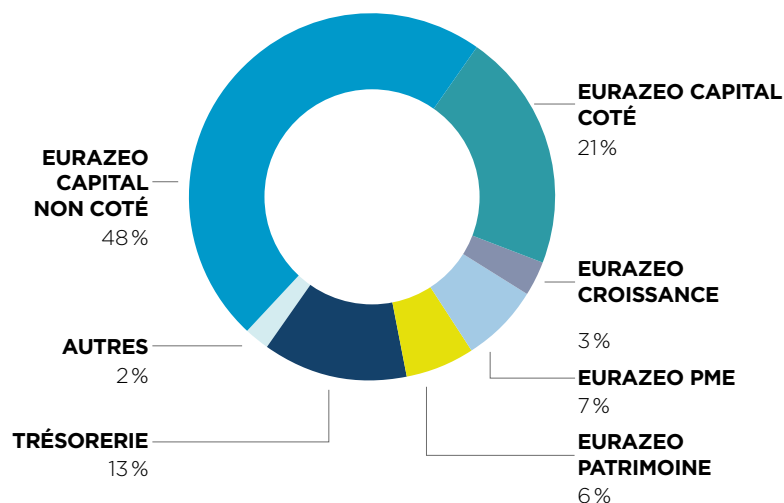


- L'Actif Net Réévalué d'Eurazeo ressort à 69,2 euros par action (4 751 millions d'euros) au 31 décembre 2014, en hausse de +2,9% comparé au 31 décembre 2013, porté principalement par la progression des titres non cotés qui à été partiellement compensée par l'évolution défavorable des titres cotés en fin d'année. Sur la base de la mise à jour des titres cotés et de la trésorerie, l'ANR s'établit à 74,6 euros par action au 11 mars 2015, en progression de +10,8% par rapport au 31 décembre 2013 (détail et méthodologie de valorisation disponibles dans le Document de référence 2014).

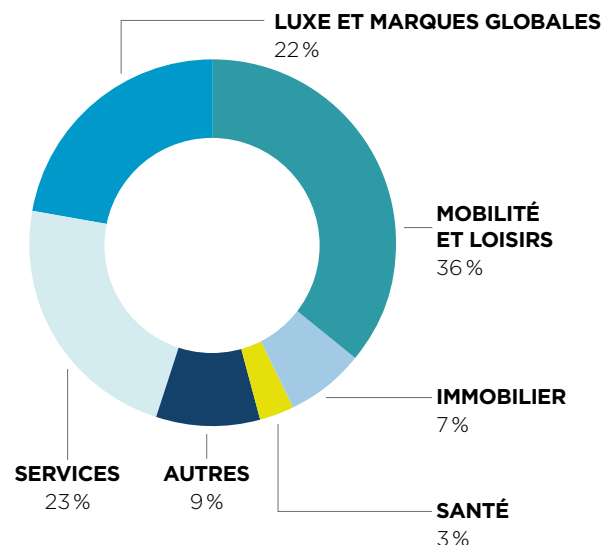
* CAGR : Croissance annuelle moyenne.

** Retraité des attributions gratuites d'actions.

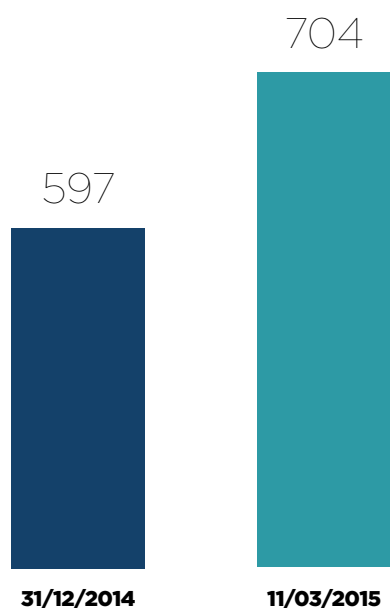
RÉPARTITION DES ACTIFS
PAR PÔLE (au 31 décembre 2014)



RÉPARTITION DES ACTIFS
PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ
(au 31 décembre 2014)



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



- La trésorerie nette d'Eurazeo s'établit à 597 M€ au 31 décembre 2014 contre 795 M€ au 31 décembre 2013. Les principales variations par rapport au 31 décembre 2013 proviennent :
- des produits de cession de titres Rexel (427 M€), d'Intercos (48 M€ dont 8 M€ perçus en 2014) et d'IMV Technologies (11 M€);
 - des investissements dans Asmodee (145 millions d'euros), Desigual (287 M€), Atmosfera (36 M€ après syndication), Vignal Systems, Vitalitec / Fimed, ABL Lights et Colisée (pour un total de 126 M€), ANF Immobilier Hôtel (14 M€);
 - du paiement du dividende (43 M€) et de rachats d'actions Eurazeo (29 M€).
- Au 11 mars 2015, la trésorerie intègre le produit de cession de 125 M€ (pour la quote-part revenant à Eurazeo) lié au placement secondaire et à l'exercice de l'option de sur-allocation dans le cadre de l'introduction en bourse d'Elis.

STRATÉGIE RSE

LES RÉSULTATS 2014

AMBITIONS	OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2014
<p>1 INVESTIR DE MANIÈRE RESPONSABLE</p> <p>La RSE est intégrée à toutes les étapes du cycle d'investissement</p>	<ul style="list-style-type: none"> 100% des <i>due diligences</i> en phase d'étude avancée intègrent une section RSE lors des acquisitions* 100% des sociétés réalisent un reporting RSE 100% des cessions font l'objet d'une information RSE 	<p>67%</p> <p>79%</p> <p>100%</p>
<p>2 INSTAURER UNE GOUVERNANCE EXEMPLAIRE</p> <p>Toutes les sociétés ont des organes de gouvernance exemplaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> 100% des sociétés ont au moins 40% de femmes dans leur Conseil** 100% des sociétés contrôlées ont au moins 30% d'administrateurs indépendants** 100% des sociétés ont un comité d'audit et un comité des rémunérations 	<p>7%</p> <p>50%</p> <p>57%</p>
<p>3 CRÉER DE LA VALEUR DURABLE</p> <p>Toutes les sociétés ont un plan de progrès RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> 100% des sociétés ont déployé les « incontournables RSE » d'Eurazeo*** <ul style="list-style-type: none"> Nommer un responsable RSE 6/14 Mettre en place le reporting RSE annuel 12/14 Créer un comité RSE opérationnel 5/14 Inscrire le sujet de la RSE au minimum 1 fois par an à l'ordre du jour des réunions du Conseil 8/14 Effectuer un bilan environnemental et/ou de gaz à effet de serre tous les 3 ans 6/14 Effectuer un baromètre social tous les 3 ans 5/14 Effectuer des audits RSE des fournisseurs prioritaires 2/14 100% des sociétés ont des objectifs de progrès RSE quantifiés 100% des sociétés participent à au moins un programme d'accélération RSE <ul style="list-style-type: none"> Programme achats responsables 2/14 Programme parité 11/14 Programme empreinte environnementale 3/14 	<p>0%</p> <p>21%</p> <p>79%</p>
<p>4 ÊTRE VECTEUR DE PROGRÈS SOCIÉTAL</p> <p>Toutes les sociétés améliorent leur empreinte sociétale</p>	<ul style="list-style-type: none"> 100% des sociétés améliorent la protection et le bien-être de leurs salariés 100% des sociétés associent leurs collaborateurs au partage de la création de valeur ou aux résultats de l'entreprise 100% des sociétés réduisent leurs impacts sur l'environnement 	<p>La publication des résultats sera effectuée pour la première fois en 2015 avec l'année 2014 en base de référence.</p>

* Les due diligences sont considérées en phase d'étude avancée lorsqu'une due diligence juridique a été effectuée. L'indicateur concerne l'ensemble des dossiers étudiés y compris ceux n'ayant pas fait l'objet d'une acquisition finale.

** Au sein des Conseils de Surveillance (CS) ou d'Administration (CA).

*** Une société est considérée comme ayant déployé les « incontournables RSE » lorsque les 7 actions indiquées sont mises en place. Les résultats par action sont exprimés en nombre de soutiens sur le total des sociétés du périmètre (14).

NOTE MÉTHODOLOGIQUE : le périmètre d'application de la stratégie RSE 2020 inclut Eurazeo SA et l'ensemble des sociétés en intégration globale et mises en équivalence. Ces sociétés sont intégrées dans le calcul des indicateurs à la fin de la deuxième année complète de détention. En effet, la première année complète de détention permet de déterminer la base de référence grâce à un premier reporting RSE à partir duquel les évolutions peuvent être mesurées. La liste des 14 sociétés prises en compte pour l'exercice 2014 dans le cadre de la stratégie RSE d'Eurazeo est la suivante (les sociétés suivies du signe * sont intégrées au périmètre de reporting réglementaire Grenelle) : Accor, ANF Immobilier*, Cap Vert Finance*, Dessange International*, Idéal Résidences*, Elis*, Eurazeo PME*, Eurazeo SA*, Europcar*, Foncia, Fonroche, Léon de Bruxelles*, Moncler, Péters Surgical*.

P O R T F O L I O

L'instant décisif

Hans Silvester



P O R T F O L I O

Hans Silvester

*L'instant décisif, c'est être là au bon moment.
Il m'a fallu plus de 33 voyages pour saisir
ces instants fugitifs.*

La vocation a saisi Hans Silvester dès l'enfance. Né en 1938, en Allemagne, il fait ses gammes à quatorze ans dans l'atelier d'un photographe et obtient son diplôme trois ans plus tard. Il prend ensuite la route à travers l'Europe. En 1960 sort son livre « Camargue » qui contient un texte de Jean Giono.

Lors des années qui suivront, les voyages se succéderont et la Provence deviendra le port d'attache du photographe qui s'y installera en 1962.

Reportages au long cours, patience et passion : à travers ses publications dans la presse, ses dizaines d'expositions et une cinquantaine de livres, Hans Silvester s'affirme comme un ardent défenseur de l'écologie (*Calavon, La rivière assassinée*), photographe animalier hors pair (*Les Chats du soleil*) ou témoin capital de traditions vouées disparaître (*Les Peuples de l'Omo*).



PORTRAIT D'UN GARÇON AVEC DES VEAUX









À LA SAISON SÈCHE, LES TROUS D'EAU SONT RARES.
CES BERGERS APRÈS S'ÊTRE BAINÉS, REMONTENT SUR LA FALAISE



JEUNES GARÇONS S'OCCUPANT DES VEAUX



UN BERGER JOLIMENT PEINT AU MILIEU DES VACHES



JEUNE BERGER AVEC SON CHIEN AU MILIEU DES VACHES

DIRECTION DE LA COMMUNICATION

32, RUE DE MONCEAU - 75008 PARIS
WWW.EURAZEO.COM

CRÉDITS PHOTOS: Peter Allan, Stéphane Remael,
Hans Silvester, Aude Sirvain, Fotolia

CONCEPTION ET RÉALISATION : agence **aristophane**^s

