



GRAND ANGLE

Rapport d'activité 2013



EURAZEO ACCÉLÈRE

P. 2-3

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

P. 4-5

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

P. 6-14

365 JOURS D'ACTUALITÉS

P. 15-26

PORTFOLIO

EURAZEO S'AFFIRME ET S'ENGAGE

P. 28-29

IDENTITÉ

P. 30-31

VISION

P. 32-33

MODÈLE

P. 34-35

ORGANISATION

P. 36-37

LES TROIS PHASES DE NOTRE MÉTIER

P. 42-56

LES SOCIÉTÉS EURAZEO

EURAZEO, SOLIDE SUR SES FONDATIONS

P. 58-63

RENCONTRE AVEC ERIK ORSENNA

P. 64-65

DIRECTOIRE

P. 66-67

CONSEIL DE SURVEILLANCE

P. 68-69

RELATIONS ACTIONNAIRES

P. 70-77

RESPONSABILITÉS

P. 78-81

INDICATEURS FINANCIERS ET EXTRA-FINANCIERS



Eurazeo est l'une des premières sociétés d'investissement européennes, avec près 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 Croissance, Eurazeo PME et Eurazeo Patrimoine. Elle est notamment l'actionnaire majoritaire ou de référence d'Accor, ANF Immobilier, Asmodee, Elis, Europcar, Foncia, Moncler, Rexel, et des sociétés de taille plus modeste dont IES Synergy, Fonroche Énergie, et les participations d'Eurazeo PME. Eurazeo détient aujourd'hui un portefeuille diversifié et équilibré entre croissance et résilience.

Eurazeo 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.



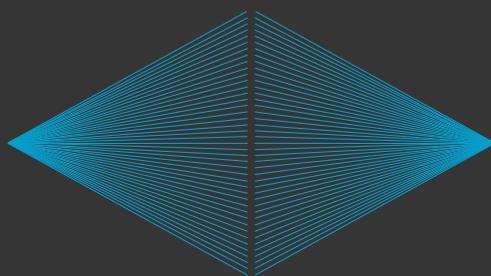
1 MÉTIER
4 PÔLES
D'ACTIVITÉ
24 SOCIÉTÉS

Accélérer la transformation
de toutes les entreprises

+de
130 ans
D'HISTOIRE

5 ACQUISITIONS
6 CESSIONS
EN 2013

70,7 €
D'ANR PAR ACTION
À FIN 2013



EURAZEO ACCÉLÈRE

Cinq nouvelles pépites au potentiel de croissance très prometteur, six cessions stratégiques, un travail de transformation de plus en plus pointu, des évolutions qui rendent les équipes toujours plus efficaces :
Eurazeo se donne tous les moyens de créer de la valeur durable.

S'inscrire dans UNE ECONOMIE POSITIVE

MICHEL DAVID-WEILL, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



Madame, Monsieur, cher actionnaire,

En 2013, Eurazeo a joué à plein son rôle d'investisseur de long terme au service de la croissance des entreprises et a fait la preuve de son dynamisme. C'est cela s'inscrire pleinement dans une économie positive.

Cette année a été importante pour la rotation du portefeuille : six cessions et cinq acquisitions ont permis de faire tourner notre portefeuille de 30 % en un an, avec un très bon sens du timing. Eurazeo a ainsi connu plusieurs succès notables dont la cession de sa participation dans Edenred, juste avant le retournement des marchés émergents sur lesquels la société était présente, l'introduction en bourse de Moncler entre les fêtes de Thanksgiving et de Noël, période très calme sur les marchés, ou la cession de trois blocs de titres Rexel, pour ne citer que ces opérations. 2013 a également vu se confirmer l'accélération de la transformation de certaines de nos participations, notamment Europcar dont la rentabilité s'améliore de façon très significative ou encore Elis qui dynamise son développement international par le rachat du groupe brésilien Atmosfera.

La structure de notre actionnariat a également connu plusieurs évolutions marquantes. En premier lieu, le Crédit Agricole, dont je salue la fidélité et le soutien constant à travers les années, a opéré une sortie partielle en raison de contraintes réglementaires liées au secteur des banques et assurances. La banque conserve toutefois une part importante de sa participation dans Eurazeo. Par ailleurs, Eurazeo a saisi l'opportunité de la sortie d'un actionnaire du Concert pour racheter 5,10 % de son capital, opération qui a eu un impact relatif sur l'actif net réévalué par action. À l'issue de ces mouvements, notre actionnariat est toujours solide, avec un fort ancrage familial et institutionnel, et le titre présente une plus grande liquidité.

L'année a également été importante en matière de gouvernance. En novembre dernier, le Conseil de Surveillance a renouvelé sa confiance au Directoire, en reconduisant les mandats de ses cinq membres pour quatre ans. Le Conseil a également décidé de nommer un deuxième Directeur Général en la personne de Virginie Morgon, qui fait preuve de talent dans ses fonctions de responsable des investissements.



 Nous pouvons être fiers
d'Eurazeo qui œuvre pour
le développement des entreprises
en France et à l'international. »

Michel David-Weill

Dans un contexte économique toujours peu porteur en France et en Europe – même si nous identifions ça et là des signes de redressement de l'économie – Eurazeo démontre ainsi qu'elle joue un rôle important en tant qu'investisseur au service de la croissance des entreprises. Nous pouvons être fiers d'Eurazeo qui œuvre pour le développement des entreprises en France et à l'international. C'est pourquoi le Conseil exprime toute sa confiance en l'avenir de votre Société et de ses participations, et proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires le versement d'un dividende de 1,20 euro payable en numéraire ou en actions, ainsi qu'une nouvelle attribution gratuite d'actions.



Cinq atouts MOTEURS DE CROISSANCE

PATRICK SAYER, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE



2013 a été et restera une très belle année pour Eurazeo. Avec 561 millions de résultat, Eurazeo retrouve un résultat au niveau des meilleures années. Avec un actif net réévalué de 4,7 milliards d'euros au 10 mars 2014, Eurazeo retrouve le niveau qu'elle avait au cours de l'été 2008, préalablement à la crise financière et à la faillite de Lehman Brothers. Avec de tels résultats, la question pertinente est de savoir si Eurazeo est capable de reprendre durablement le chemin de la croissance après six années où votre société s'est efforcée de contenir avec succès les effets dévastateurs de la crise des subprimes d'une part et de la crise des dettes souveraines d'autre part.

En ce qui me concerne, je le crois, j'en suis même persuadé.

Mais avant de répondre à cette question, il me paraît important de s'arrêter un instant sur les attributs de la marque Eurazeo, sur ses valeurs profondes. Elles sont au nombre de cinq et reflètent réellement la volonté qu'expriment tant votre Conseil de Surveillance que votre Directoire ou l'ensemble des collaborateurs : audace, indépendance, long-terme, expertise, responsabilité.

L'AUDACE d'abord. L'audace c'est de savoir investir à contre-courant des idées reçues et de savoir désinvestir lorsque tout va bien. Dans le fond, elle exprime le vieil adage qui dit qu'un investisseur doit savoir acheter au son

du canon et doit savoir vendre au son du clairon. Cette audace, c'est celle qui nous a permis de réaliser l'investissement dans Moncler en 2011, au milieu de la crise des dettes souveraines, investissement qui, je le rappelle, ne faisait que traduire notre volonté, maintes fois exprimée, de réinvestir* dans le secteur du luxe. Cette audace, c'est celle qui a justifié que nous désinvestissions en 2013 d'Edenred alors que tout allait bien, nous permettant de céder nos titres sur la base d'un cours qui reste, à ce jour, le plus haut historique de l'action.

L'INDÉPENDANCE, c'est à la fois l'indépendance d'esprit qui nous anime tous chez Eurazeo et qui nous rend sans doute un peu différent des autres. Je dois avouer que j'aime cette différence, chère à notre nouvelle participation Desigual. Mais c'est aussi l'indépendance vis-à-vis des modes, l'indépendance vis-à-vis des pressions extérieures. C'est aussi la recherche d'une gouvernance qui favorise cette indépendance. C'est enfin la volonté de préserver la structure équilibrée de notre capital, ce que l'appui sans faille du groupe familial David-Weill et de ses alliés, du groupe Crédit Agricole et de Sofina nous permet depuis de très longues années.

LE LONG-TERME, c'est une valeur à laquelle nous croyons profondément car nous sommes convaincus que la croissance d'une entreprise ne se conçoit que sur des horizons de longue durée. Nous avons la chance de bénéficier de capitaux qui nous sont donnés à long-terme, ce qui est un véritable atout dont nous pouvons faire bénéficier nos participations. En cela, nous sommes fondamentalement différents des investisseurs activistes soucieux de bouleverser tel ou tel équilibre de pouvoir, de gouvernance, de portefeuille de métiers au sein d'une société ou d'un groupe au profit d'une seule évolution à court-terme du cours d'une action. Lorsque nos actes ont pu être vus par certains comme pouvant s'apparenter à de telles manifestations, ainsi qu'en témoignent certaines des positions que nous avons publiquement prises sur Accor par exemple, c'était à chaque fois au nom de l'intérêt à long-terme de la société et de ses parties prenantes. Le long-terme c'est aussi ce qui nous fait construire nos cas d'investissement sur la base d'invariants séculaires, ces tendances très profondes de nos sociétés, comme la montée en puissance des pays émergents, le vieillissement de la population ou l'importance prise par les questions sociétales et environnementales. Toute notre stratégie d'investissement est désormais exclusivement construite sur des entreprises dont la croissance, ou celle de leurs secteurs, s'appuie sur de tels invariants séculaires de sorte que, indépendamment de la situation de nos économies, la croissance de nos sociétés en portefeuille puisse rester durable.

L'EXPERTISE exprime une dimension essentielle de notre métier, celle de comprendre en profondeur les marchés dans lesquels nous évoluons, les spécificités de nos filiales au sein de leurs secteurs. C'est ce besoin d'expertise qui nous conduit à faire appel au cas par cas à des spécialistes réputés de tel ou tel secteur économique, ce que nous avons fait sur Moncler ou sur Desigual. C'est cette même recherche d'expertise qui nous conduit à privilégier l'implantation d'une présence en Chine, moins pour co-investir directement dans ce pays que pour appuyer les partenariats et expansions de nos participations. Artisans de la transformation des entreprises, l'expertise est pour nous fondamentale.

LA RESPONSABILITÉ, enfin, est une valeur qui est au centre de nos préoccupations et qui recouvre bien des situations. C'est une responsabilité particulière pour Eurazeo, en tant que premier investisseur privé en France et l'un des tous premiers en Europe. C'est ainsi d'assumer avec fierté ce rôle et de se dire que, même si nous sommes sortis l'an dernier avec une plus-value de 142 millions d'euros d'une grande entreprise nationale comme Danone, nous l'avons épaulée avec succès pendant plus de 25 ans en lui permettant, au surplus, de résister aux tentatives de prise de contrôle non sollicitées dont elle a pu être l'objet. C'est aussi la responsabilité que nous avons vis-à-vis des collaborateurs d'Eurazeo et de ses participations, y compris lorsque des recherches d'économies sont nécessaires au développement des sociétés. C'est la responsabilité de savoir réinvestir lorsqu'on y croit comme on l'a montré en 2012 sur Europcar. C'est aussi son corollaire, ainsi qu'en témoigne notre décision de ne pas réinvestir dans APCOA. Enfin, en tant qu'actionnaire professionnel engagé, nous devons conjuguer développement durable et création de valeur et déployer les meilleures pratiques RSE dans notre activité et celle de nos participations.

Alors pourquoi suis-je si confiant en l'avenir ?

D'abord, parce que les équipes d'Eurazeo, structurées et rajeunies, qui partagent toutes avec le Directoire le même enthousiasme, se sont organisées pour, qu'around des cinq attributs que je viens d'esquisser d'un trait, nous puissions réellement réaliser notre métier de détection, de transformation et de valorisation de nos investissements. Ensuite, parce que nous avons un portefeuille de grande qualité bien positionné pour l'avenir. Enfin, parce que nous avons à la fois le temps et les moyens de nos ambitions.

* Eurazeo a, dans le passé, accompagné Bernard Arnault dans la Financière Agache, société qui a repris les actifs de Dior.

365 JOURS D'ACTUALITÉS

En 2013, la nouvelle organisation d'Eurazeo en quatre pôles a prouvé toute son efficacité. Détection de sociétés au potentiel de croissance prometteur, accélération de la transformation des participations, cessions stratégiques : plus que jamais, Eurazeo a placé son activité sous le signe de la création de valeur et de la responsabilité.

2013

a été une année particulièrement riche en événements. Le Groupe a été très actif sur les trois phases de son métier : détecter, accélérer, valoriser, et sur les quatre pôles de son activité : Capital, Croissance, PME et Patrimoine.

UNE ACTIVITÉ SOUTENUE

L'année a été marquée par cinq belles acquisitions, dont les profils offrent de fortes perspectives de création de valeur. Le travail de transformation et de valorisation effectué auprès des participations a par ailleurs été considérable, Moncler constituant l'exemple le plus emblématique. Côté cessions, le Groupe a été très actif avec les sorties d'Edenred et de The Flexitallic Group ainsi que les sorties partielles de Rexel et de

Moncler. « Avec 6 cessions et 5 acquisitions, l'activité a été très dynamique », souligne Philippe Audouin, Directeur Financier, qui met en avant les effets positifs de la mise en place des quatre pôles d'Eurazeo en 2012. « Cette nouvelle organisation donne à notre Groupe une nouvelle dynamique! ». Un constat largement partagé par Virginie Morgon, Directeur Général, qui se félicite d'avoir sur chaque métier des équipes dédiées plus mobiles et plus entrepreneuriales dans leur domaine. « Avoir des équipes dédiées et identifiées comme telles à l'extérieur nous donne une plus grande efficacité. Ce qui ne nous empêche pas de raisonner et de travailler de manière coordonnée et transversale, avec un partage de compétences plus vertueux ».

“ Sortir d'Edenred en pleine ascension boursière au plus haut historique, investir dans Moncler en 2011 alors que le marché était sceptique et réaliser deux ans plus tard un produit de cession quasi équivalent à notre investissement total en cédant seulement un tiers de notre participation... C'est cette audace qui, adossée au travail de transformation, fait la force d'Eurazeo et les succès de l'année 2013! »

Virginie Morgon
Directeur Général



2013 a été marquée par l'introduction en Bourse particulièrement réussie de Moncler, le 16 décembre à Milan. Le cours de l'action s'est envolé de plus de 40% dès le premier jour de cotation, démontrant ainsi l'attrait du titre.

Pour comprendre les raisons d'une telle performance, il faut remonter deux années en arrière au moment où Eurazeo décidait d'investir dans cette marque d'exception.

Moncler en Bourse , L'ANNÉE DE TOUS LES SUCCÈS

Après le rachat de Moncler en 2003, Remo Ruffini transforme la doudoune, produit phare de la marque, en un produit de luxe et décuple les ventes en moins de dix ans. Quand en 2011, Eurazeo décide d'investir dans la marque, le chiffre d'affaires est déjà de 300 millions d'euros. Beaucoup pensent alors qu'il est difficile de faire mieux. Pourtant, en 2013, les ventes de Moncler ont grimpé à 581 millions d'euros – soit un quasi

doublément depuis 2011 – avec un résultat d'exploitation de 192 millions.

UNE PÉPITE DÉPASSANT TOUS LES OBJECTIFS

Cette performance ne doit rien au hasard. Elle est le fruit d'une stratégie qui a permis d'opérer, en deux ans, une transformation accélérée de l'entreprise. « *Sous notre impulsion, Moncler a mené avec succès son internationalisation, le développement rapide de sa distribution en propre et l'élargis-*

sement de son offre de produits » souligne Virginie Morgon. Parmi les décisions majeures, la séparation du sportswear et de la marque Moncler, des ouvertures dans des villes chaudes (Los Angeles, Miami...) ainsi que l'élargissement de l'offre (maille, accessoires...). Autres choix stratégiques gagnants : une activité en direct en Chine et aux États-Unis avec des embauches de dirigeants locaux, mais aussi le renforcement des compétences au niveau du Groupe avec des recrutements de directeurs dans des domaines-clés comme les ressources humaines, le digital ou les finances.

Moncler vend désormais dans une soixantaine de pays et possède une centaine de magasins en propre. L'entreprise ne réalise aujourd'hui plus qu'un quart de ses ventes en Italie. En 2013, Eurazeo et Moncler ont poursuivi avec succès la transformation de la société, qui recèle encore un formidable potentiel de croissance.

« Avec notre soutien, Moncler a su réaliser un chemin de croissance unique et opérer une transformation exceptionnelle, tout en conservant son ADN de marque du luxe. L'introduction en Bourse est un vrai projet d'entreprise qui s'est imposé comme une évidence couronnant le succès de la marque. »



LA PAROLE À

Virginie Morgon, Directeur Général



POURQUOI UNE INTRODUCTION EN BOURSE DEUX ANS SEULEMENT APRÈS L'ENTRÉE D'EURAZEO AU CAPITAL DE MONCLER ?

Moncler avait lancé un projet d'introduction en Bourse en 2011, mais avait dû l'abandonner en raison de la crise financière, ce qui nous a permis d'investir. D'un commun accord avec Remo Ruffini, nous avons décidé d'étudier ce projet en priorité dès notre investissement initial. En deux ans, nous avons effectué un travail de transformation en profondeur tant sur la structuration des équipes que sur le développement de nouvelles gammes de produits, la distribution et l'internationalisation. Le succès de cette stratégie - une croissance impressionnante! -

a rendu l'introduction en Bourse possible avec deux ans d'avance sur notre calendrier initial.

COMMENT AVEZ-VOUS DÉCIDÉ DU NIVEAU DE CESSIION DE LA PART D'EURAZEO AU MOMENT DE L'INTRODUCTION EN BOURSE ?

Nous avons pris la décision, en février 2013, de vendre un montant d'actions représentant environ un tiers de notre investissement en estimant que la valorisation de cette part représenterait à peu près le montant de notre mise d'origine. Cela « dérisquait » quasi complètement notre investissement et nous permettait de réaliser un multiple de 2,8 fois notre mise initiale en seulement deux ans.

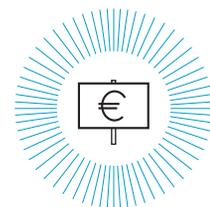
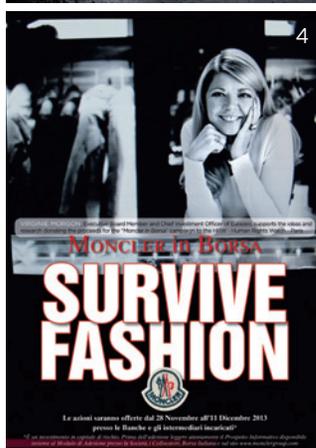
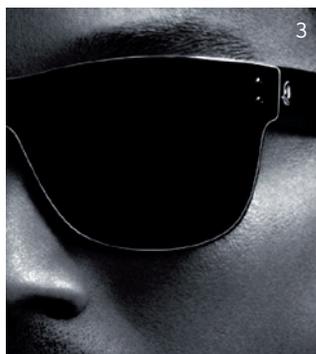
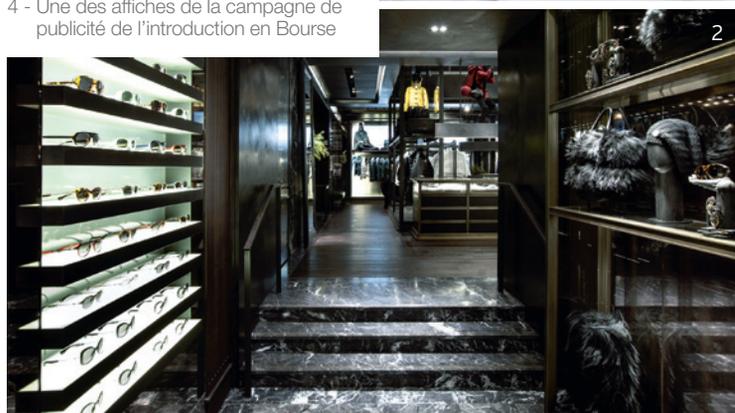
COMMENT VOYEZ-VOUS L'AVENIR D'EURAZEO AVEC MONCLER ?

Eurazeo reste plus que jamais partie prenante de la belle histoire de Moncler en conservant sa position de second actionnaire auprès de Remo Ruffini, avec près de 20 % du capital. En 2013, les ventes ont atteint près de 600 millions d'euros et la croissance organique est de 14 %, soit la plus forte du secteur cette année. Mais beaucoup de leviers de croissance restent à exploiter : conquête de nouvelles géographies, élargissement de l'offre accessoires, reprise en direct de l'offre enfants... Moncler est loin d'avoir atteint les sommets!



EN IMAGES

- 1 - Moncler Gamme Rouge
- 2 - Flagship Paris
- 3 - Lunettes dessinées par Pharell Williams
- 4 - Une des affiches de la campagne de publicité de l'introduction en Bourse



19,7 %

C'EST LA PART DU CAPITAL DE MONCLER DÉTENU PAR EURAZEO

à l'issue de l'entrée en Bourse de la société qui reste le premier actionnaire du groupe après son dirigeant.



Edenred CÉDÉ AVEC SUCCÈS AU BON MOMENT

— En mars 2013, Eurazeo a cédé l'intégralité de sa participation dans Edenred. Un timing de sortie bien orchestré – avec des objectifs de transformation largement

atteints – la cession d'actions ayant été réalisée au plus haut niveau historique de 26,13 euros par action, avec un multiple de 2 fois son investissement initial pour une plus-value de 360 millions d'euros.

— Devenu, en 3 ans et sous l'impulsion d'Eurazeo, leader mondial des services prépayés aux entreprises, Edenred a démontré de solides fondamentaux de croissance qui lui permettront de mettre en œuvre avec succès les nouvelles étapes de son développement.



Cap sur l'empire du milieu

Afin d'accélérer le développement de ses participations en Chine, Eurazeo a ouvert un bureau dans cette zone éminemment stratégique.

Sur place, une équipe dirigée par Eddie Chen et connectée à de nombreux réseaux locaux, politiques et commer-

ciaux. En haut de la feuille de route, un premier objectif : accompagner les participations d'Eurazeo en termes d'implantations, d'acquisitions et de recrutements. Second enjeu : rencontrer des investisseurs locaux intéressés par des co-investissements en Europe. En 2013, Eurazeo a ainsi effectué des due diligences sur des acquisitions potentielles de sociétés européennes ayant des perspectives de dévelop-

pement en Chine. Enfin, en tant que société cotée, Eurazeo souhaite développer dans ce pays une base actionnariale nouvelle autour de partenaires stratégiques de long terme. « Notre rôle, précise Marc Frappier, Directeur Associé d'Eurazeo Capital, est d'initier, de mettre en relation et d'être catalyseur d'opportunités. D'ici quelques années, la Chine sera probablement la première puissance économique mondiale. C'est donc un marché incontournable. »

EURAZEO PME ACQUIERT

Idéal Résidences

— Avril 2013

Idéal Résidences est un groupe d'établissements médico-sociaux avec un chiffre d'affaires de 27 millions d'euros en 2013. Objectif d'Eurazeo PME : permettre au groupe, spécialisé dans l'accueil de personnes âgées, de se développer par croissance externe à travers la reprise d'établissements en France.

Péters Surgical

— Juillet 2013

Péters Surgical est le n°4 mondial de la suture chirurgicale. Son chiffre d'affaires est de 38 millions d'euros en 2013, dont 50 % à l'export. L'enjeu est d'accélérer la stratégie de croissance et d'internationalisation du groupe, par croissance organique et par acquisitions.

Cap Vert Finances

— Juillet 2013

Cap Vert Finance est le leader européen de la gestion du cycle de vie des infrastructures informatiques, avec un chiffre d'affaires de près de 63 millions d'euros. L'acquisition a été motivée par le savoir-faire technologique unique de ce groupe, dont l'activité s'inscrit dans l'économie circulaire, qui connaît une forte croissance et offre de vastes perspectives de développement.



LA DÉMONSTRATION DU POTENTIEL d'Europcar

— Le Corporate EBITDA

est en hausse de 32 % à 157 millions d'euros malgré un environnement économique et concurrentiel qui demeure difficile. C'est la preuve du dynamisme de la transformation à l'œuvre

depuis deux ans chez Europcar. « L'amélioration de la profitabilité en 2013 est le premier signe visible des nombreux chantiers entamés par l'équipe de direction d'Europcar, qui a su entraîner l'ensemble du groupe dans une dynamique positive de transformation, tant sur le plan commercial que sur celui de l'optimisation des processus internes » souligne Fabrice de Gaudemar, membre du Directoire d'Eurazeo.

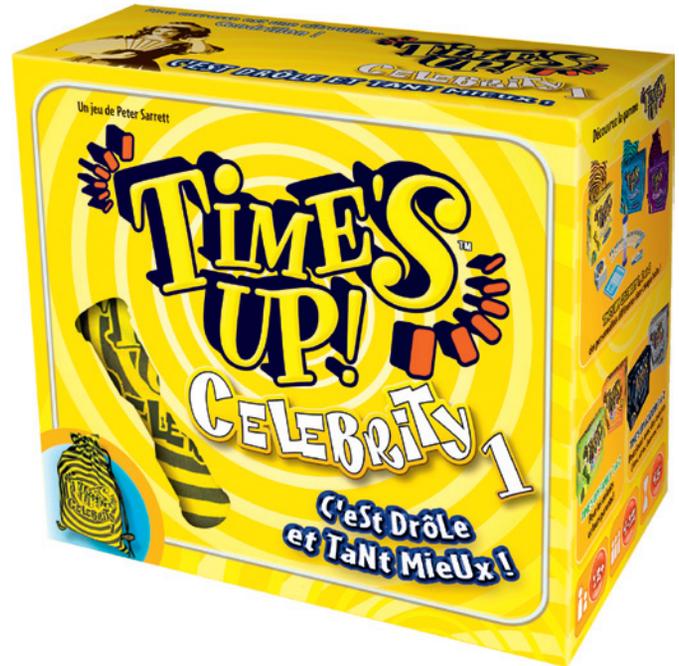


Retrouvez la société sur [@europcar](https://twitter.com/europcar)

Avec Asmodee, EURAZEO ENTRE DANS LE JEU

— Asmodee – leader européen de l'édition et de la distribution de jeux – a tout d'abord séduit Eurazeo pour son talent à identifier et à élaborer des jeux innovants et dans l'air du temps. Si le marché a longtemps proposé des jeux longs plutôt coûteux, la tendance s'oriente vers des jeux plus courts de 15/20 minutes autour de 15 euros. Dans ce contexte, Asmodee a su trouver sa place en réveillant ce segment grâce à des produits malins nécessitant des temps d'attention courts et adaptés à la mobilité des familles. Autre raison du choix d'Asmodee : un coup de cœur pour cette société très entrepreneuriale, mobile et rapide.

— Les objectifs de transformation sont clairs : aider cette entreprise en forte croissance à poursuivre son développement en France, à passer de la distribution à l'édition et à s'internationaliser. Selon Frans Tieleman, Directeur Associé d'Eurazeo en charge du sourcing, « *tout est là pour écrire une belle histoire : un solide track-record et des perspectives de croissance attrayantes, un marché qui ne demande qu'à être animé par un leader innovant et une équipe dotée d'une vraie vision de long terme* ». Les dés sont jetés!



Suivez la société sur [@Asmodee.fr](https://twitter.com/Asmodee_fr)



The Flexitallic Group MISE SUR ORBITE D'UN LEADER MONDIAL

sa stratégie de croissance avec son nouvel actionnaire et doubler de taille dans les 5 ans. » Signe de son engagement et de sa confiance renouvelée, Eurazeo PME a procédé à un réinvestissement de 10 millions d'euros dans le groupe.



Suivez la société sur [@flexitallic](https://twitter.com/flexitallic)

— En juillet 2013, Eurazeo PME a cédé The Flexitallic Group à Bridgepoint pour une valeur de 450 millions d'euros, avec un prix de cession de 145 millions d'euros et un multiple de 2,9 fois l'investissement. Sous l'impulsion d'Eurazeo PME, ce distributeur français a effectué une transformation fondamentale en devenant, en 7 ans, un leader mondial des solutions et de produits d'étanchéité pour le secteur de la production d'énergie. La société est passée dans le même temps de 50 à 1 250 collaborateurs.

— Parmi les étapes clés de cette transformation, la mise en place d'une gouvernance forte, le renforcement des capacités de production et d'innovation via l'investissement de 12 millions d'euros en 6 ans, 6 acquisitions en Grande-Bretagne et en Amérique du Nord et la conquête de nouveaux marchés dont la Chine et le Moyen-Orient. Fier du travail de fond accompli avec les managers, Olivier Millet, Président du Directoire d'Eurazeo PME, souligne que « *The Flexitallic Group dispose de tous les atouts pour accélérer*

Elis REFINANCE SA DETTE

— **Le refinancement** du 1,9 milliard d'euros de la dette d'Elis a été l'un des plus importants du marché français cette année. Les montants levés ont à la fois servi à rembourser la dette mezzanine

et une partie de la dette senior. La maturité de la dette bancaire a également été repoussée à 2017 et ses conditions ont été assouplies pour faciliter le développement de la société à l'étranger.



Elis DEVIENT N°1 AU BRÉSIL

— **Elis, leader européen** de la location et de l'entretien de textile, d'appareils sanitaires et de distributeurs de boissons, a racheté en décembre 2013, Atmosfera, premier groupe brésilien de blanchisserie industrielle. Avec ses huit sites industriels et ses 3 500 salariés, Atmosfera traite chaque année 95 000 tonnes de linge et livre 2 800 clients issus des secteurs de la santé, de l'industrie et de l'hôtellerie.

— **Cette acquisition accélère** fortement le développement international d'Elis qui, sous l'impulsion d'Eurazéo, a déjà réalisé 20 opérations de croissance externe hors de France.

Recharger ses batteries avec IES

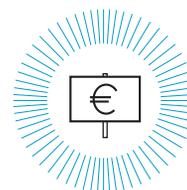


Pionnier dans les chargeurs pour véhicules électriques, IES disposait de nombreux atouts pour séduire Eurazéo Croissance.

Au-delà de s'inscrire dans l'un des secteurs prioritaires d'investissement du Groupe – « environnement et transition énergétique » –, IES est une société française particulièrement bien positionnée pour bénéficier de l'inflexion en cours sur son marché. Pour Yannick Marion, Directeur Associé d'Eurazéo Croissance, « IES contribue à répondre aux enjeux de mobilité à l'heure où

la moitié de la population mondiale est urbaine et où la diminution de la pollution en ville et la réduction de la dépendance à l'énergie fossile sont devenues essentielles ».

Créée en 1992 pour fabriquer des chargeurs pour véhicules industriels, cette société montpelliéraine a élargi son offre aux chargeurs embarqués pour voitures électriques et aux chargeurs externes de haute puissance quelle que soit la norme. « IES est parfaitement positionnée pour participer à des déploiements d'envergure d'infrastructures de bornes de charge rapide » souligne Yannick Marion. Ses clients : Renault, Volkswagen, BMW... Le plan de route ? Donner à IES les moyens d'accélérer sa transformation en un leader mondial des chargeurs pour véhicules électriques, de renforcer ses fonctions R&D et de poursuivre son développement commercial à l'international.



+ de
25 %

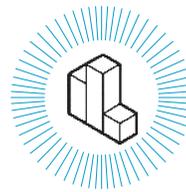
**DE CHIFFRE D'AFFAIRES
À L'INTERNATIONAL**



ANF Immobilier REDÉPLOIE SES ACTIFS IMMOBILIERS

immobilier de 36 600 mètres carrés destinés à héberger les activités électroniques d'Alstom Transport dans l'agglomération lyonnaise. ANF investira 60 % de la somme, 30 % étant apportés par la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes (CERA) et 5 % par DCB International. Cette opération figure parmi les trois plus importantes effectuées en région en France en 2013. « Avec cet investissement, ANF Immobilier accélère le programme d'acquisitions annoncé, notamment à Lyon et à Bordeaux, et témoigne de la mise en place rapide de son recentrage stratégique », commente Bruno Keller, Directeur Général d'Eurazeo et Président du Directoire d'ANF Immobilier.

— Après les cessions intervenues fin 2012, ANF Immobilier a procédé à un redéploiement immédiat de sa stratégie. Parmi les événements majeurs de l'année, l'investissement pour la réalisation d'un ensemble



182

MILLIONS D'EUROS
D'INVESTISSEMENTS
SÉCURISÉS

1, 2, 3 CESSIONS DE REXEL

— Pour Eurazeo, 2013

a marqué la matérialisation d'une partie du travail de création de valeur et de transformation mené chez Rexel. De manière coordonnée avec ses co-investisseurs, le Groupe a donc opéré trois cessions de titres séquencées dans le temps – en février, juin et août. « Ces cessions de titres successives ont créé la liquidité nécessaire à une meilleure valorisation du titre Rexel sans pour autant peser sur le cours. Elles ont aussi permis à celui-ci de refléter plus justement le travail de création de valeur mené dans le Groupe », souligne Virginie Morgon qui réaffirme tout son soutien à Rudy Provoost, Président du Directoire de Rexel, dans l'atteinte de ses objectifs 2014.



Foncia RETROUVE LE CHEMIN DE LA CROISSANCE EXTERNE

— Foncia confirme son leadership européen sur le marché des services à l'habitat et reprend sa politique passée de croissance externe avec l'acquisition du pôle administration de biens de Tagerim.

— Fort d'un réseau de 17 agences implantées dans

les grandes villes françaises, ce pôle permet à Foncia de conforter sa présence sur ces zones stratégiques tout en continuant à se développer dans la gestion de copropriété, la gestion locative, la transaction et la location. Cette acquisition constitue un axe stratégique fort pour Foncia.



PORTFOLIO



Traits d'Union
Série « L'Éveilleur » de Michel Kirch





Photographe plasticien né à Metz. École de Haute Montagne de Chamonix, prix d'orgue au Conservatoire, recueils de poésie tout d'abord. Puis carrière médicale en alternance avec voyages initiatiques, jusqu'à s'impliquer totalement dans la photographie dès 2010.

À ce jour 58 expositions dont 30 personnelles dans 12 pays. Dont 2 fois à Paris Photo avec Esther Woerdehoff Gallery, 3 fois à MAC Paris, et invité à la Biennale d'Alessandria. Puis il est choisi par la France pour le Festival Bonjour India, avant d'être nommé Ambassadeur Interculturel à l'UNESCO. Parrainé par Edgar Morin pour son oeuvre, invité par le Festival d'Angkor, soutenu par l'ESA.

En 2013, outre 8 expositions personnelles, un parcours dans la Ville de Metz lui est consacré dont le Musée de la Cour d'Or. En décembre 2013, il est nommé Grand Prix B&W Magazine aux États-Unis, juste avant l'obtention du Grand Prix « Un photographe pour Eurazeo ».

TRAITS D'UNION L'ESPRIT

Les différentes photographies que je présente pour illustrer « Traits d'Union » sont une série conceptuelle plaçant l'homme lui-même en position de trait d'union. C'est souligner l'importance et la responsabilité de l'homme, au-delà de sa propre relation aux autres hommes, vis-à-vis de la nature, du climat, des connexions de plus en plus imbriquées entre nature et cité, entre positif et négatif, mémoire et oubli, matériel et spirituel.

L'homme est à la fois le problème et la solution. Son empreinte sur terre, de plus en plus prégnante, se doit d'être guidée en permanence par des êtres conscients, responsables, éclairés. Le trait d'union peut rétablir l'équilibre mis en cause en permanence par les éléments, la cupidité, l'inconscience. L'homme éclairé est ce trait d'union. Il se manifestera au fur et à mesure de la croissance des périls. Ainsi que le clame Hölderlin, « là où croit le péril croit aussi l'espérance ».

Dans cette série, j'ai mis en scène des personnages isolés, évoluant dans la zone d'échanges entre les forces contradictoires mettant notre monde en balance.

Michel Kirch, octobre 2013



DÉAMBULATION

150 x 198cm . 2011 | Kodak Endura silver print sous Diassec | Édition 2/3

Les civilisations naissent et meurent tout comme les êtres vivants.
Climats et sols évoluent continuellement, plus ou moins vite, recouvrant les civilisations par strates successives.
Subsiste la mémoire, dans le coeur et l'esprit de l'homme. La mémoire, trait d'union universel.



LES OISEAUX

107 x 116cm . 2011 | Kodak Endura silver print sous Diasec | Édition 2/5

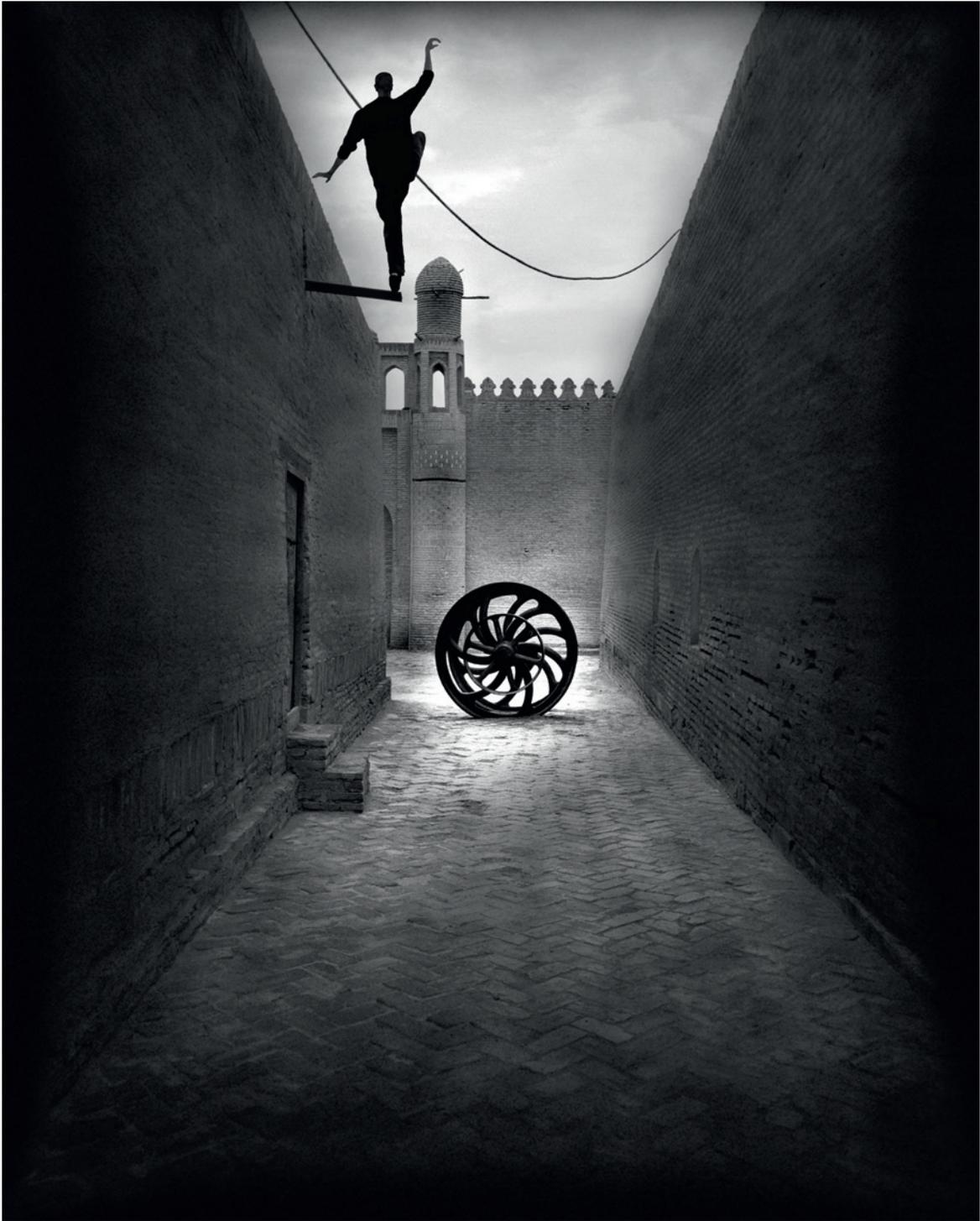
Se dresser au dessus de la ville, rencontrer les oiseaux, intégrer leurs chants et l'ivresse de voler en revenant dans la cité : le trait d'union de l'artiste.



LA PLACE DE L'HOMME

150 x 190cm . 2013 | Kodak Endura silver print sous Diasac | Édition 1/3

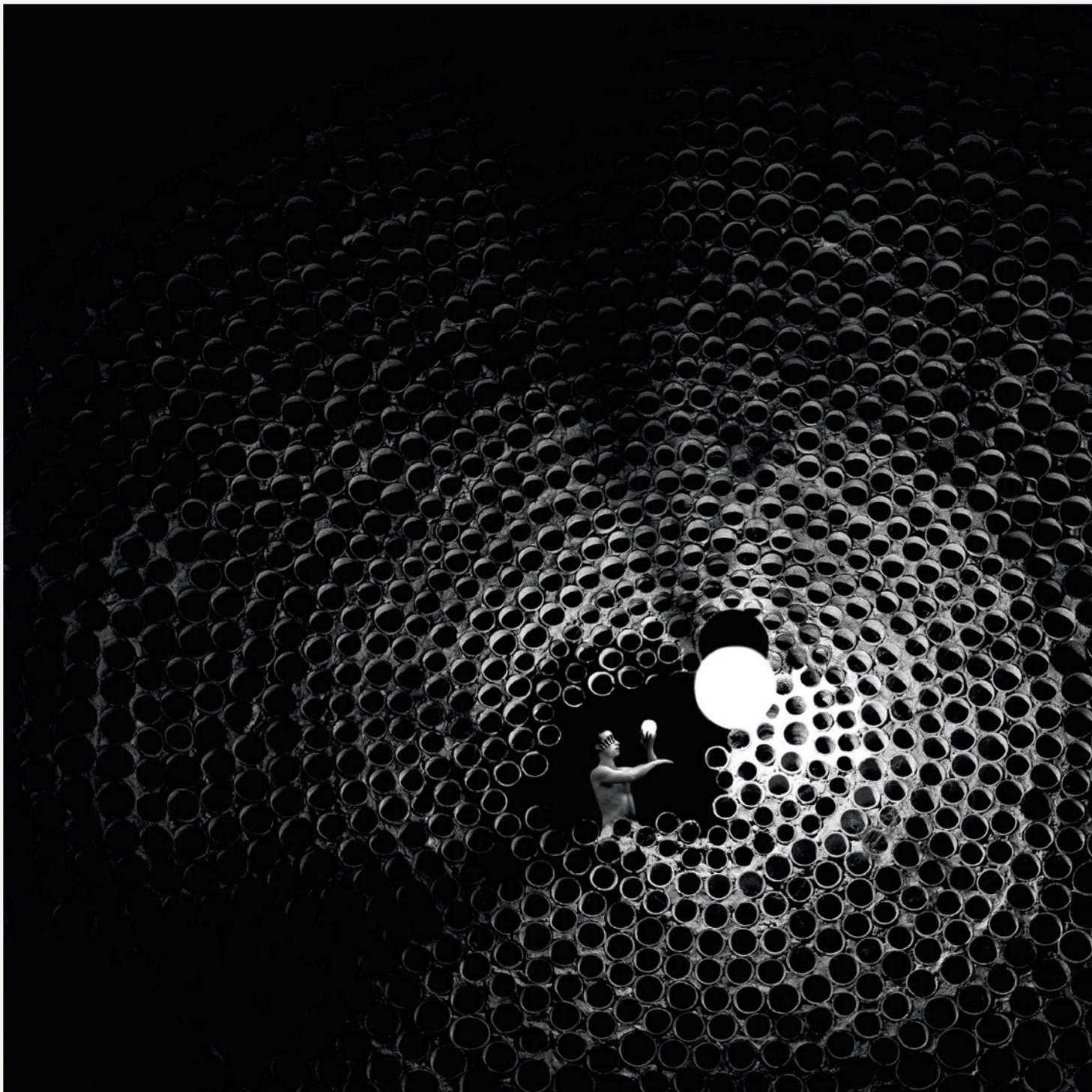
Une nature minérale, géologique, fait place à la cité moderne, analogiquement avec la nature d'origine. L'homme fait lien en se plaçant à la frontière symbolique des deux entités. De son aptitude à les garder en respect mutuel dépendra l'harmonie du paysage.



L'HORIZON VERTICAL

120 x 100cm . 2010 | Harman Hahnemühle Fine Art sous Diassec | Édition 3/5

Le sujet est en équilibre, en hauteur, de façon à visualiser un cap à l'horizon.
L'homme est ainsi situé au point de jonction de la verticalité et de l'horizontalité. Au centre de la géométrie constituée se trouve une roue, dont la circularité symbolise le temps. Ainsi le sujet, par la distance obtenue, se fait trait d'union entre espace et temps.



LE JE DU JEU

105 x 105cm . 2011 | Duratrans sous caisson lumineux | Édition 1/3

Si le monde est un jeu de hasard, certains n'hésitent pas à chercher les secrets de l'univers.
Ils sont scientifiques, ils cherchent la lumière jusque dans les trous noirs, ils sont notre trait d'union entre le connu et l'inconnu.



LE RÊVE D'ADAM

105 x 105cm. 2013 / Harman Hahnemühle Fine Art sous Diasec / Édition 1/5

« Tout ne serait qu'amour. Et l'homme son vecteur désigné... »



LA ROUTE

105 x 140cm . 2013 | Kodak Endura silver print sous Diasac | Édition 1/5

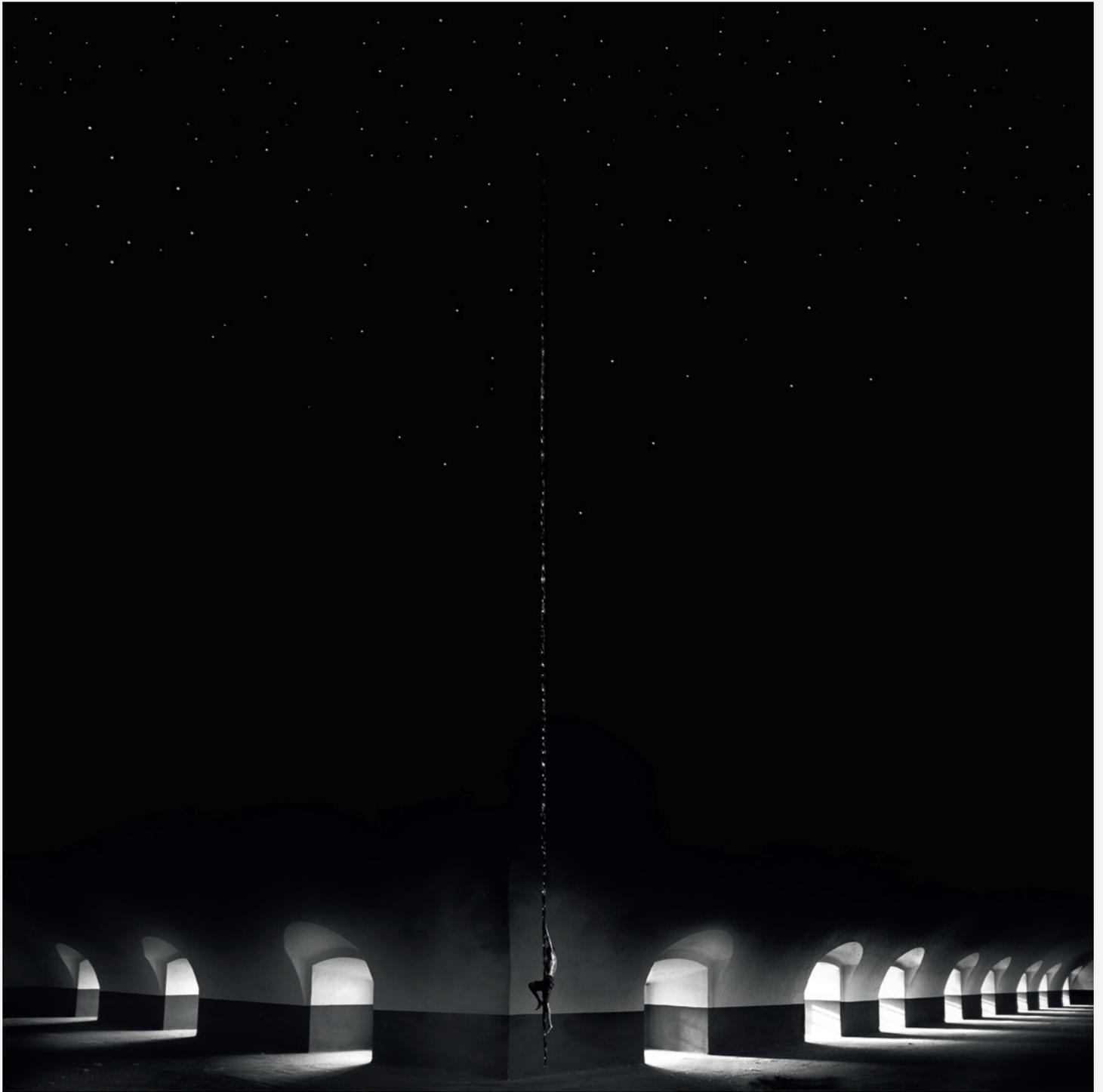
Face aux fléaux naturels la civilisation technologique peut s'avérer sabatrice.
Les destructions locales peuvent être compensées par la solidarité internationale et ses puissants moyens.
C'est la mondialisation positive.



NEVER END

150 x 200cm. 2011 / Kodak Endura silver print sous Diasec | Édition 1/3

« La frontière entre négatif et positif n'est pas toujours aussi nette. Les discerner peut parfois sembler une montagne. Prendre de la distance peut être un début de solution, pour une prise de conscience. L'homme conscient est le trait d'union entre humanité et barbarie. »



LE FUGITIF

105 x 105cm . 2011 | Harman Hahnemühle Fine Art sous Diasac | Édition 3/5

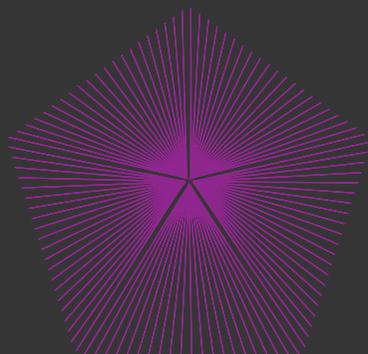
Descendant des mondes inconnus, la pensée de l'homme éveillé amène un peu des cieux sur terre.



LA VOIE

175 x 175cm . 2011 | Kodak Endura silver print sous Diasec | Édition 1/3

Par delà les accidents du paysage, l'homme construit ponts et routes afin de partager biens, produits et connaissances.
S'il n'écrase pas le paysage, ne conquiert pas l'autre, l'homme trouvera dans ces chemins sa voie.



EURAZEO

S'AFFIRME ET S'ENGAGE

Investisseur professionnel et responsable, Eurazeo s'appuie sur des valeurs et une culture d'entreprise partagées, une vision stratégique claire de son métier, des principes guidant son action au quotidien et cinq piliers identitaires moteurs de croissance et accélérateurs de transformation.

IDENTITÉ

LES 5 PILIERS de la marque

Outre son expertise et son organisation en 4 pôles de compétences, Eurazeo s’appuie sur 5 piliers pour accélérer la transformation des sociétés de son portefeuille. Tous sont moteurs de performance pour le Groupe et ses participations.

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.

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 dédiés 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 sa 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 de proximité dans le déploiement des plans d'actions de ses participations.

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 aucune contrainte de temps – ses investissements et la rotation de ses actifs. Le Groupe peut donc prendre les meilleures décisions en toute indépendance et avec un seul objectif : créer de la valeur pour ses actionnaires.

LONG TERME

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

LA MARQUE Eurazeo

VISION



LA PAROLE À

Bruno Keller, Directeur Général



COMMENT SE CARACTÉRISE LA CULTURE D’ENTREPRISE D’EURAZEO ET COMMENT Y ASSOCIEZ-VOUS LES COLLABORATEURS ?

La culture d’Eurazeo se définit par ses valeurs, par une éthique globale et par la place accordée à la Responsabilité Sociétale de l’Entreprise (RSE). Autant d’éléments qu’il est pour nous essentiel de faire partager à tous au sein de l’entreprise.

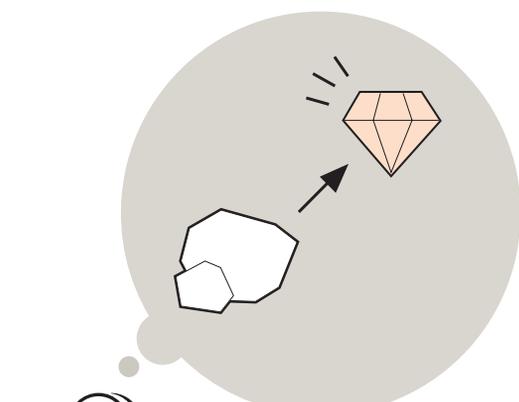
De manière très concrète, nous avons toujours souhaité associer l’ensemble de nos collaborateurs à la création de valeur dans l’entreprise. C’est dans cet esprit que nous avons mis en place une politique de stock options et de

distribution gratuite d’actions à l’intention de chacun d’entre eux. Cela contribue à créer un fort sentiment d’appartenance à Eurazeo, à sa stratégie et à ses performances. Les résultats de cette politique peuvent se lire dans la grande fidélité des collaborateurs à la société.

QUELLES AVANCÉES RETENIR DE 2013 ?

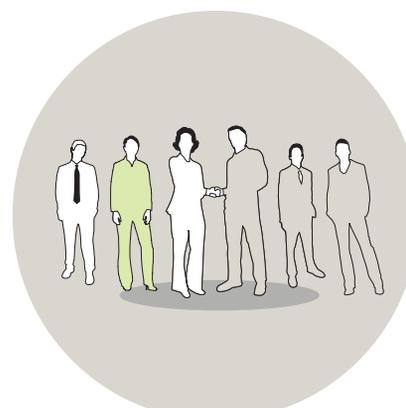
Nous avons procédé à plusieurs recrutements significatifs en 2013, notamment avec l’arrivée de Sophie Flak en charge de la RSE et d’Ewa Brandt en charge des Ressources Humaines. Nous allons ainsi pouvoir déployer nos valeurs et nos bonnes pratiques dans nos participations.

Investisseur professionnel > Investisseur responsable



VISION

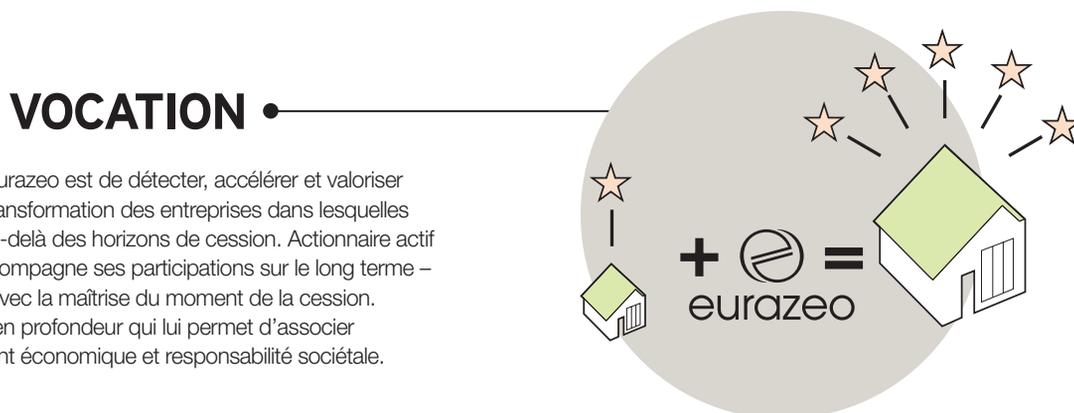
Dans un environnement bouleversé et en pleine mutation, les entreprises européennes doivent relever de nouveaux défis pour se développer. Eurazeo apporte toute son expertise, son temps et ses moyens pour accélérer la transformation des sociétés aux potentiels de croissance les plus prometteurs. Un rôle 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 – 5 à 7 ans – avec la maîtrise du moment de la cession. Un travail en profondeur qui lui permet d'associer développement économique et responsabilité sociétale.

EURAZEO, le

MODELE



LA PAROLE À

Virginie Morgon, Directeur Général



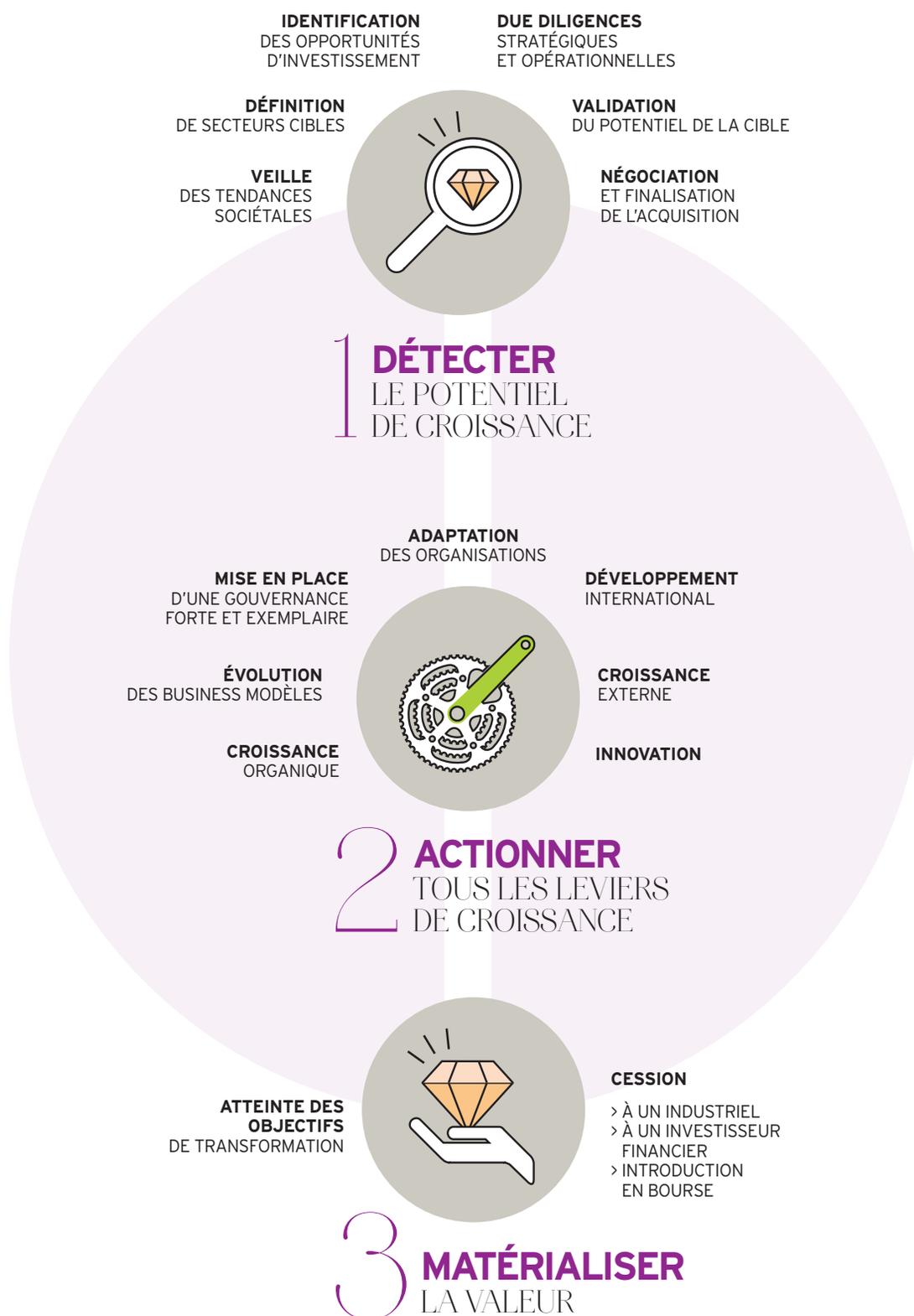
COMMENT DÉFINIRIEZ-VOUS LE MODÈLE EURAZEO ?

L'originalité de notre modèle est d'avoir une vision « industrielle » de la transformation des entreprises en trois étapes. Concernant la détection des potentiels de croissance, nous essayons d'être le plus en amont possible avec un processus très sélectif qui repose sur des critères d'investissement clairs et orientés vers la recherche de la croissance.

Dans notre accompagnement des sociétés, nous activons tous les leviers de la transformation, opérationnels et financiers. Notre expertise

humaine et technique, nos convictions, notre sens de l'audace et de l'anticipation nous permettent d'accélérer la transformation des entreprises et d'accroître durablement leur valeur.

Vient enfin l'étape de la matérialisation de ce travail. Ce qui nous différencie ici est le temps que nous offrons aux entreprises pour se révéler dans la durée, mais aussi notre audace qui, associée à notre étude permanente de toutes les options, nous permet de désinvestir au moment opportun.



ORGANISATION



LA PAROLE À

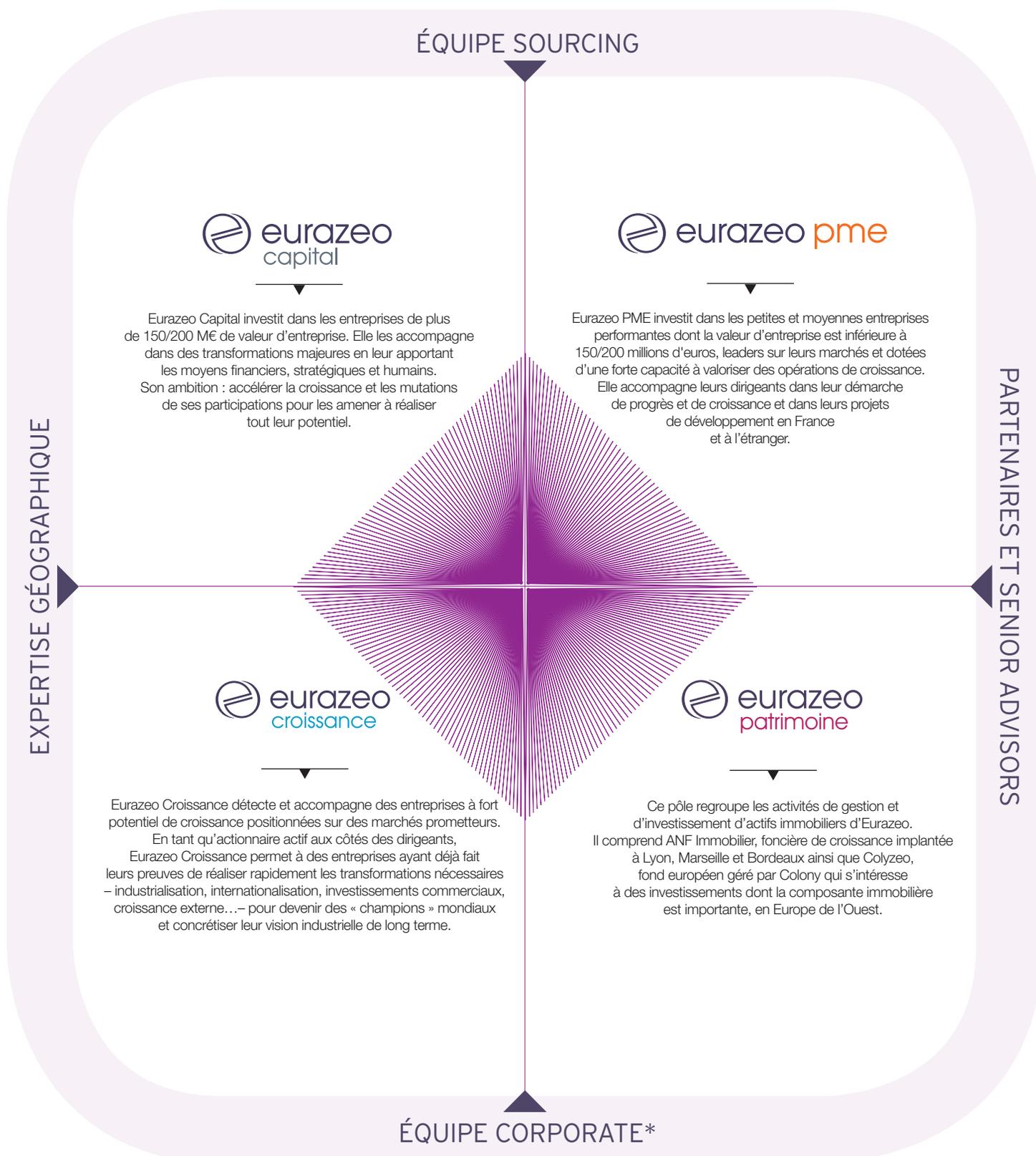
Philippe Audouin, Directeur Administratif et Financier, Membre du Directoire



EN QUOI L’ORGANISATION D’EURAZEO EST-ELLE UNIQUE ?

Eurazéo est organisée autour de quatre pôles définis en fonction de segments de marché spécifiques : Capital pour les entreprises moyennes et importantes, PME, Croissance et Patrimoine, qui inclut en partie l’immobilier. Cette organisation a démontré en 2013 toute son efficacité. Elle compte 26 collaborateurs de l’investissement. Ceux-ci sont appuyés par une équipe sourcing structurée pour identifier de nouveaux dossiers. Les équipes Corporate participent activement aux côtés des équipes investissement au développement de nos

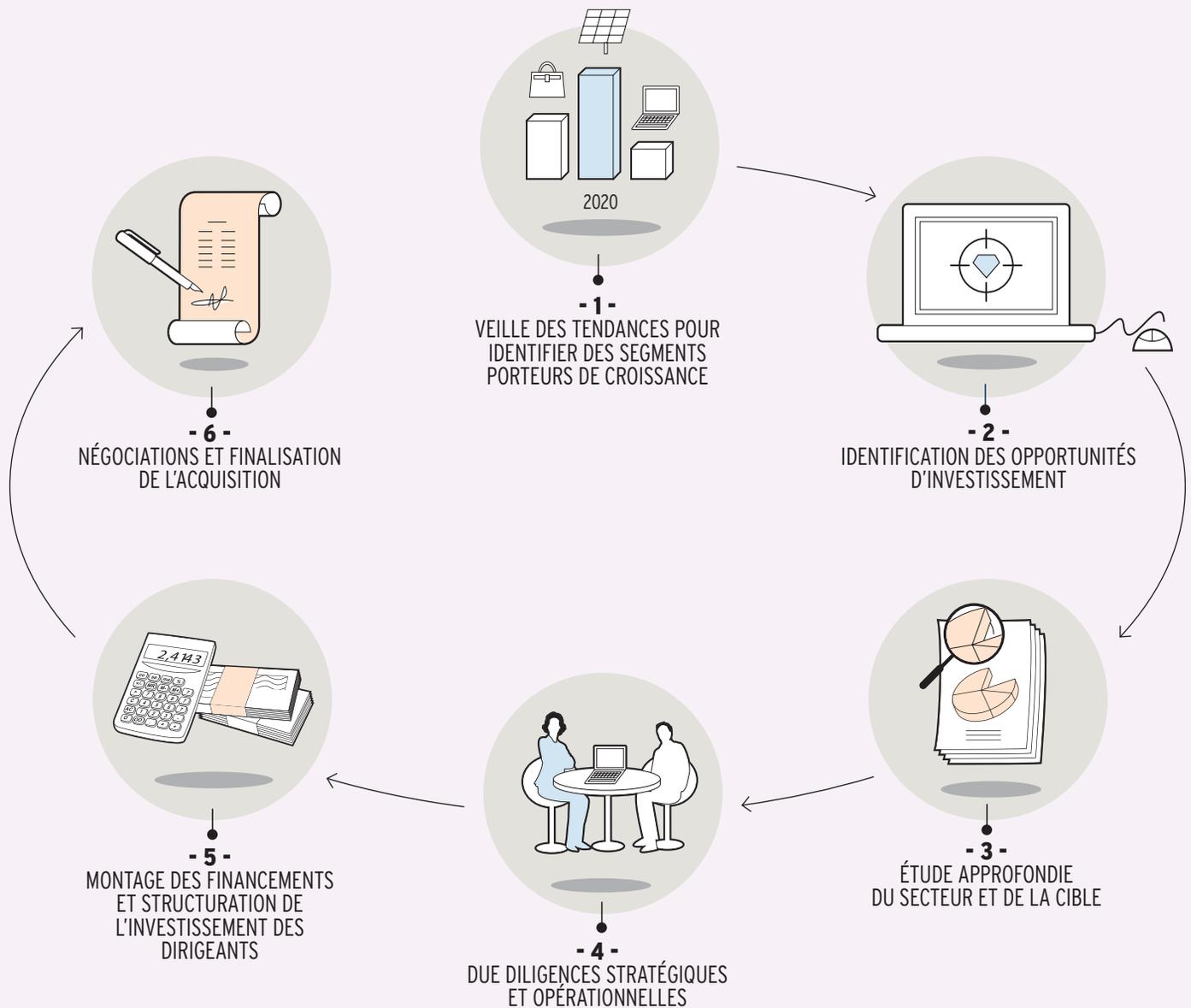
participations dans des domaines tels que les Ressources Humaines, la RSE, le contrôle interne, la communication ou le juridique. Ces équipes supports se sont étoffées en 2013 avec les arrivées d’une Directrice de la RSE, d’une Directrice des Ressources Humaines aux fonctions élargies et d’un responsable du contrôle de gestion notamment. Eurazéo dispose aussi d’un réseau de contacts à l’international qui nous apportent des compétences géographiques, notamment en Chine où nous avons ouvert un bureau et au Brésil. Enfin des senior advisors qui nous accompagnent sur des problématiques ou des secteurs bien définis.



* Contrôle financier, Comptabilité, Audit interne, Communication, Trésorerie, Relations Investisseurs, Juridique, Ressources Humaines, RSE.

Détecter

PREUVE DE LA CAPACITÉ D'EURAZEO À DÉTECTER LES ENTREPRISES À FORT POTENTIEL DE CROISSANCE, L'ANNÉE 2013 A ÉTÉ PONCTUÉE PAR CINQ ACQUISITIONS, RÉPARTIES DE MANIÈRE ÉQUILBRÉE ENTRE LES QUATRE PÔLES DU GROUPE.



Audacieux DANS NOS ACQUISITIONS

L'objectif d'Eurazeo était, en 2013, d'investir dans des entreprises présentes sur des secteurs porteurs ou présentant des profils particuliers du fait de la transformation de leurs modèles ou de leurs forts potentiels d'internationalisation. Pour détecter ces pépites, Eurazeo a visé des cibles bénéficiant des grandes évolutions de société – vieillissement des populations, essor des classes moyennes dans les pays émergents, développement de la santé et des énergies renouvelables... – et s'inscrivant dans les secteurs définis comme prioritaires : santé, luxe et marques, technologies et digital, services financiers, environnement et transition énergétique. Avec, bien sûr, des perspectives de croissance très fortes.

CAP SUR LE SOURCING

Pour relever cet enjeu, Eurazeo a fait évoluer son organisation, notamment en systématisant la veille et la recherche d'opportunités. Ainsi, une équipe entièrement dédiée au sourcing a été constituée. « Confier à une petite équipe transverse l'initiation des contacts et l'accompagnement des discussions bien avant la concrétisation de l'investissement est une organisation peu fréquente dans notre métier », commente Virginie Morgon, Directeur Général. « Son intervention est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans un champ des possibles bien cadré – profils d'investissement de croissance et

« En 2013, nous avons pu aller chercher des investissements d'une qualité toujours croissante grâce à une compréhension toujours plus fine des secteurs étudiés en amont. »

Virginie Morgon
Directeur Général

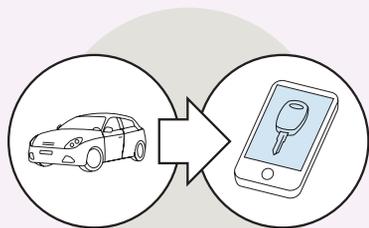
secteurs clés définis – et qu'elle s'effectue en coordination avec les équipes d'investissement. » La mise en place de cette fonction a permis, en étroite collaboration avec les réseaux d'apporteurs d'affaires et les experts d'Eurazeo, d'identifier en 2013 un grand nombre de sociétés potentielles et d'accéder à des opportunités hors du champ habituel des compétitions. « Nous pratiquons une sélection pointue et sur mesure qui nous permet d'avoir un vrai recul sur les sociétés avant d'investir. Ainsi, sur les 600 entreprises détectées, 300 ont été sélectionnées, une centaine approchées, 15 approfondies et seulement 5 retenues » précise Frans Tieleman, Directeur Associé en charge du sourcing. De plus, « nous cherchons les situations dans lesquelles Eurazeo a un rôle unique à jouer de par son savoir-faire, son indépendance et sa structure » ajoute-t-il.

PLUS DE RISQUES, PLUS DE PERSPECTIVES DE RENDEMENT

Les cinq entreprises acquises en 2013 – IES (pionnier dans les chargeurs pour véhicules électriques), Asmodee (éditeur et distributeur de jeux), Cap Vert Finance (leader européen du recyclage informatique), Idéal Résidences (maisons de retraite), Péters Surgical (n°4 de la suture chirurgicale) – s'inscrivent parfaitement dans les axes prioritaires de la politique d'acquisition sélective d'Eurazeo. « Ces participations présentent des caractéristiques différentes de certaines sociétés déjà en portefeuille, rappelle Virginie Morgon. Elles sont plus petites et plus récentes, avec un risque de marché légèrement plus élevé mais porteur de plus forts potentiels de croissance ». La suite? Beaucoup de dossiers à l'étude et de nouveaux projets en perspective, dont une partie devrait se concrétiser en 2014.

Accélérer

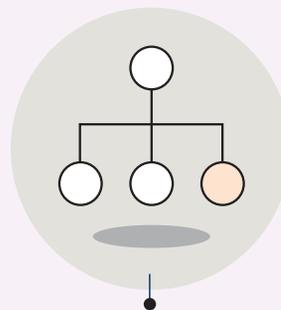
PLUS QUE JAMAIS EN 2013, EURAZEO A DÉPLOYÉ TOUS LES MOYENS HUMAINS, FINANCIERS ET TECHNIQUES POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DE SES PARTICIPATIONS, LES ACCOMPAGNER DANS UNE VISION DE LONG TERME ET LES AIDER À RÉALISER TOUT LEUR POTENTIEL.



ÉVOLUTION DES BUSINESS MODÈLES



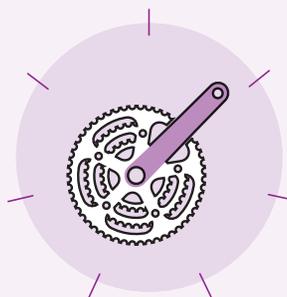
MISE EN PLACE D'UNE GOUVERNANCE FORTE ET EXEMPLAIRE



ADAPTATION DES ORGANISATIONS



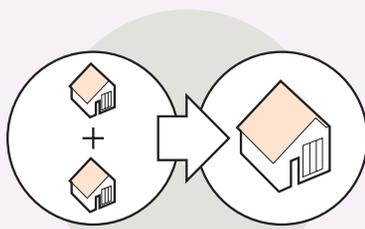
INNOVATION



ACTIONNER LES LEVIERS DE CROISSANCE



CROISSANCE ORGANIQUE



CROISSANCE EXTERNE



DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Visionnaires DANS NOS TRANSFORMATIONS

Accompagnement à l'international, refinancements, aides aux investissements et à la mise en œuvre de la RSE... Eurazeo a pleinement joué son rôle d'actionnaire actif pour révéler la valeur durable de ses participations. Un travail de fond qui s'illustre notamment par les avancées remarquables d'Europcar, d'Elis ou de Foncia.

DES TRANSFORMATIONS MAJEURES

Europcar a entamé, sous l'impulsion d'Eurazeo, une véritable transformation de son modèle. Parmi les actions phares, le déploiement de son plan stratégique Fast Lane a permis, à travers plus de 300 initiatives, d'améliorer tous les processus du groupe : négociations commerciales, gestion cohérente des tarifs, achat des voitures... Il en résulte 70 millions d'euros de gain annuel, au-delà de ce qui était attendu.

Europcar fait, par ailleurs, évoluer son modèle vers plus de présence auprès des consommateurs. Ainsi, en 2013 un nouveau site web et mobile plus ergonomique et une nouvelle signature de marque ont été lancés. Europcar développe également des solutions de mobilité

innovantes. Comme le précise Fabrice de Gaudemar, membre du Directoire : « en 2013, Europcar s'est rapproché de ses clients individuels, tout en continuant à offrir la qualité de son réseau à de nombreux clients entreprises et de nouveaux partenaires comme les compagnies Aero-flot et LOT. »

Pour Elis, l'année a été marquée par le rachat d'Atmosfera, premier groupe brésilien de blanchisserie industrielle. « Cette opération, qui permet à Elis de devenir n°1 au Brésil, constitue un tournant dans l'histoire de son développement international. Elle reflète notre stratégie d'accompagnement ambitieuse pour nos participations », se réjouit Marc Frappier, Directeur Associé d'Eurazeo Capital.

Quand à Foncia, l'acquisition du pôle administration de biens de Tagerim, permet à la société de se focaliser sur les grandes métropoles françaises et de se renforcer dans ses différents métiers.

Certaines participations commencent par ailleurs à se développer en Chine grâce à la mise en place, par Eurazeo, d'une équipe locale. « Pour plusieurs sociétés du portefeuille, des études sont en cours sur des choix d'implantations dans cette zone. Nous avons notamment aidé IES à recruter et à développer des relations commerciales avec les constructeurs automobiles locaux », souligne Marc Frappier.

CONSOLIDATION DES PARTENARIATS À TOUS LES NIVEAUX

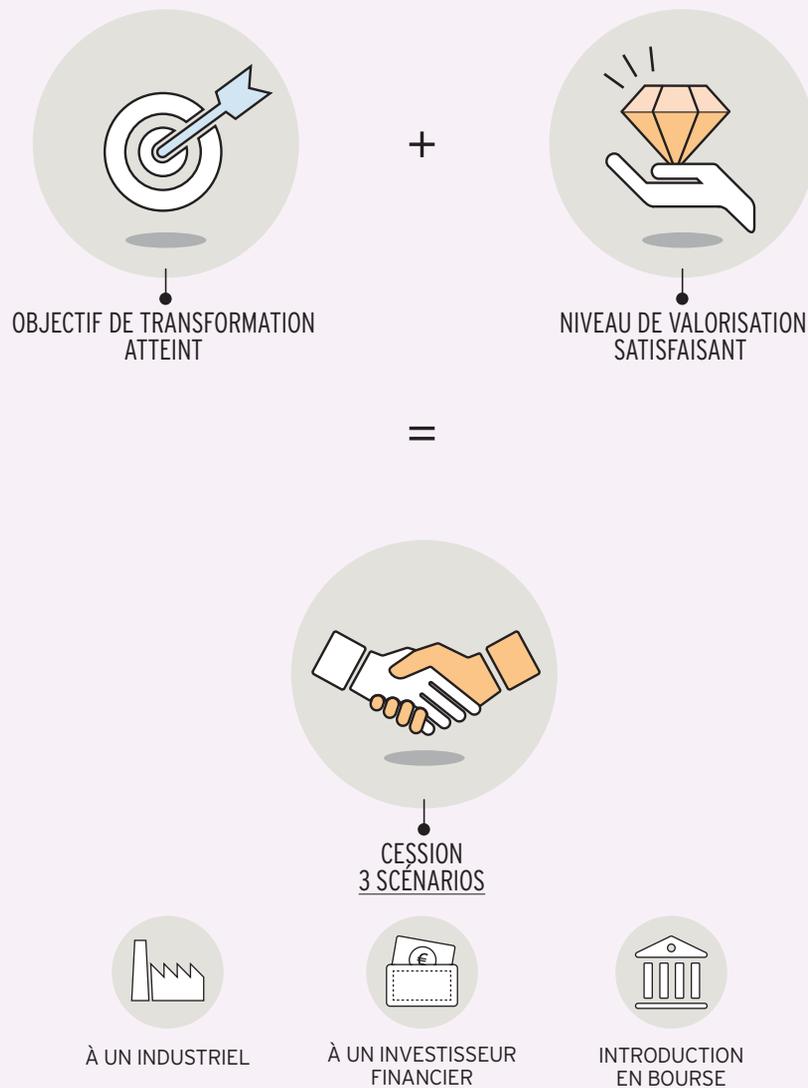
Dans la continuité de 2012, le Groupe a intensifié le partage de connaissances avec des spécialistes extérieurs. L'ouverture des conseils d'administration des sociétés à des personnalités indépendantes a ainsi été systématisée, comme chez Moncler, Foncia et Elis.

De nombreux dossiers ont par ailleurs été étudiés en partenariat avec des investisseurs américains et chinois, complémentaires d'Eurazeo en termes de compétences et de géographies.

Enfin, Eurazeo a encore renforcé son soutien aux participations avec le recrutement de nouvelles compétences en ressources humaines, RSE et contrôle de gestion notamment. « Eurazeo est la seule société d'investissement offrant un tel niveau d'implication de ses équipes Corporate auprès de ses participations », souligne Philippe Audouin, Membre du Directoire.

Valoriser

AVEC SIX CESSIONS, EURAZEO A ACCÉLÉRÉ LA ROTATION DES ACTIFS DE SON PORTEFEUILLE. TROIS BLOCS DE REXEL, UN TIERS DE SA PARTICIPATION DANS MONCLER, L’INTÉGRALITÉ DE SA PARTICIPATION DANS EDENRED OU ENCORE THE FLEXITALLIC GROUP, L’ENSEMBLE DE CES CESSIONS ONT ÉTÉ RÉALISÉES DANS DES CONDITIONS EXCEPTIONNELLES.



Habiles DANS NOS CESSIONS

De par son modèle, Eurazeo n'est pas contrainte par le temps et peut donc céder ses participations au moment le plus opportun, tant pour ses actionnaires que pour les sociétés en portefeuille. La conjonction entre le potentiel de création de valeur restant par rapport au travail de transformation déjà réalisé et la performance en termes de multiple ou de TRI (taux de rentabilité interne) joue un rôle majeur dans la décision de céder une participation.

OBJECTIFS DE TRANSFORMATIONS ATTEINTS... ET BIEN AU-DELÀ!

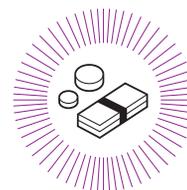
« Dans chacune des cessions réalisées en 2013, l'objectif de transformation initial avait été atteint, voire dépassé », souligne Virginie Morgon, Directeur Général. « Nous ne sommes pas sous contrainte. Nous cédonos nos participations quand la création de valeur attendue est au rendez-vous ».

Pour preuve, l'intégralité de la participation dans Edenred cédée au plus haut historique de son cours de bourse, juste avant la correction des marchés liée aux pays émergents. Une cession qui a permis à Eurazeo de réaliser une plus value de 360 millions d'euros et un multiple de deux fois l'investissement initial.

Pour Rexel, le travail de création de valeur engagé depuis 2005 était également largement avancé, même si le cours de bourse n'en témoignait que de manière très partielle à cause d'un niveau de flottant insuffisant. Eurazeo, en coordination avec ses co-investisseurs, a donc décidé d'accroître cette liquidité en mettant sur le marché de petits montants de titres, en février, juin et août. La participation du Groupe dans Rexel a ainsi été ramenée à 9,1 % et la quote-part du produit de cession de titres revenant à Eurazeo s'est élevée à 415 millions d'euros.

Autre cession réussie : celle de The Flexitallic Group, réalisée après sept années de présence d'Eurazeo PME au sein d'une entreprise devenue l'un des leaders mondiaux de son secteur. 4 réinvestissements, 6 acquisitions, la multiplication par 11 du chiffre d'affaires, dont 90 % réalisé à l'international... autant d'éléments qui ont permis une sortie pour une valeur de 450 millions d'euros, avec une plus-value de 95 millions d'euros et un multiple de 2,9 fois l'investissement.

Enfin, l'introduction en Bourse de Moncler en décembre 2013 marque la fin d'une première étape avec deux ans d'avance sur le plan d'investissement initial. Structuration des équipes, diversification de la marque, implantations à l'international... Moncler a doublé son chiffre d'affaires en trois ans grâce à une transformation accélérée de toute l'entreprise menée sous l'impulsion d'Eurazeo qui, en conservant près de 20 % du capital, reste plus que jamais partie prenante de cette belle histoire. « La matérialisation de ces plus-values permet d'optimiser le portefeuille global d'Eurazeo vers une stratégie d'investissements plus orientée croissance. Nous ciblonos maintenant des secteurs qui peuvent offrir une croissance forte à long terme », conclut Virginie Morgon.



1,1 Md

D'EUROS DE PRODUIT
DE CESSION EN 2013

4 pôles d'activité UN PORTEFEUILLE DIVERSIFIÉ



8,8 %
Premier opérateur hôtelier mondial,
leader en Europe



83,5 %
Acteur majeur du jeu de société en Europe*



10%
Marque espagnole qui conçoit et fabrique
des vêtements pour femmes, hommes
et enfants**



84,1 %
Leader de la location-entretien de linge
et d'habillement professionnel en Europe



87,4 %
Leader européen des services
de location de véhicules



33,8 %
Leader européen des services à l'habitat



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



7,0 %
Leader mondial de la distribution
de matériel électrique.



19,3 %
Banque d'affaires privée italienne

*Acquisition du 1^{er} trimestre 2014. ** Finalisation de l'acquisition prévue fin juin - début juillet 2014.

eurazeo
patrimoine

	Colyzeo
50,7 % Foncière des centres-villes de Lyon, Marseille et Bordeaux	18,6 % Fonds immobilier européen

eurazeo pme

		
57,0 %	74,7 %	44,9 %
		
70,2 %	53,9 %	10,6 %
		
59,4 %	88,9 %	71 %*

eurazeo
croissance

			
39,3 % Développement d'énergies renouvelables	86,0 % Composants opto-électroniques	95,6 % Chargeurs pour véhicules électriques	10,9 % Électronique de haute puissance

NOS SOCIÉTÉS



ACCOR SE RÉINVENTE

Sous l'impulsion de son nouveau Président-Directeur Général, Accor réaffirme ses expertises et son leadership dans les deux domaines clés de l'hôtellerie.

UNE ORGANISATION, DEUX MÉTIERS

En 2013, Accor, accompagné par Eurazeo, a posé les bases d'une nouvelle stratégie axée sur la création de valeur. Ainsi, Accor a annoncé la mise en place d'une nouvelle organisation, visant à optimiser la performance du Groupe dans ses deux domaines d'expertise : les opérations et la franchise des marques hôtelières, regroupées au sein d'HotelServices, et la gestion des actifs hôteliers, au sein d'HotelInvest.

Ces deux entités sont dotées d'un management renouvelé, d'ambitions fortes, et d'objectifs clairs, tournés vers le leadership.

INTERNATIONAL : ACCOR ACCÈLÈRE

En 2013, Accor poursuit son développement, avec près de 23 000 nouvelles chambres dont 41 % en Europe, 37 % en Asie-Pacifique, 13 % en Amérique Latine et 9 % en Afrique et Moyen-Orient, une zone très prometteuse. Avec une gamme complète allant de l'économie au luxe, Accor consolide sa position de premier hôtelier dans ces quatre zones. 85 % de ce développement est réalisé par le biais de contrats de gestion et de franchise.

www.accor.com



8,8 %
Détenion d'Eurazeo
5 536 M€
Chiffre d'affaires en 2013
22 637
Chambres ouvertes
en 2013, dont 59 %
dans les émergents



ACTEUR DE RÉFÉRENCE DU MARCHÉ DU JEU

Acteur majeur du jeu de société en Europe, Asmodee devient en 2013 le leader français du secteur avec 24 % de part de marché et + 35 % de croissance.

DYNAMISME EN FRANCE

Asmodee est leader du segment des jeux d'ambiance en France, avec plus de 700 000 exemplaires du jeu de société Dobble vendus. Le Groupe est en pleine croissance dans le segment des jeux d'action pour enfants et des jeux familiaux.

ACCÉLÉRATION À L'INTERNATIONAL

Asmodee est présent sur de nombreux marchés à l'étranger via ses filiales et un réseau de distributeurs locaux. Le Groupe y duplique avec succès son modèle basé sur la distribution spécialisée et la promotion des nouveautés. Le résultat est une croissance à deux chiffres et d'excellentes performances hors filiales (+ 52 %) et aux États-Unis (+ 24 %).

Asmodee envisage d'élargir son catalogue à l'international grâce à une opération de croissance externe pour laquelle il bénéficiera de l'expertise d'Eurazeo.

www.asmodee.com



83,5 %
Détenion d'Eurazeo
140 M€
Chiffre d'affaires
dont 51 % réalisé en
France
18 M€
EBITDA total groupe



À LA CONQUÊTE DU MONDE

Leader européen de la location et de l'entretien de textile, d'appareil sanitaires et de distributeurs de boissons, Elis rachète en 2013 le leader brésilien Atmosfera et accélère son développement, accompagné par Eurazeo.

PLUS DE VISIBILITÉ FINANCIÈRE

En 2013, Elis se tourne vers l'avenir et réalise un plan global de refinancement de 1,9 milliard d'euros. Cette opération lui permet de réaligner ses échéances jusqu'à 2017 et 2018, allongeant la maturité de sa dette de 3 à 4 ans. Résultat : le Groupe se dote d'une visibilité financière en ligne avec celle de son activité.

CAP SUR L'INTERNATIONAL

Elis accélère son développement international, avec 20 opérations de croissance externe hors de France depuis 2007. En rachetant Atmosfera, leader de la blanchisserie industrielle, le Groupe devient n°1 brésilien. Plus d'un quart du chiffre d'affaires d'Elis est désormais réalisé à l'international, contre 13 % en 2008 lors de l'entrée au capital d'Eurazeo.

www.elis.com



84,1 %
Détection d'Eurazeo
1 225 M€
Chiffre d'affaires 2013
+ 19 %
taux de croissance
à l'international



VITESSE SUPÉRIEURE POUR LA MOBILITÉ

Leader européen de la location de véhicules et acteur de la mobilité, Europcar a vécu une année d'accélération de ses performances grâce à la réussite de son plan de transformation.

UN LEADERSHIP AFFIRMÉ

En 2013, Europcar développe de nombreux projets et conclut des partenariats stratégiques pour renforcer son leadership et pérenniser sa croissance. Le groupe élargit sa clientèle en déployant sa marque low cost InterRent. Il accroît sa présence mondiale en nouant des partenariats stratégiques avec Advantage, Discount Car and Truck Rentals Ltd et Aeroflot mais aussi avec de nouvelles agences de représentation et de ventes internationales et des brokers. Le groupe a en outre été largement récompensé pour la qualité de ses services et l'engagement de ses équipes.

UNE TRANSFORMATION QUI PORTE SES FRUITS

Soutenu par Eurazeo, le plan de transformation du Groupe atteint un tournant avec le déploiement d'initiatives destinées à renforcer la stratégie commerciale, avec pour effet une rentabilité nettement améliorée. À fin 2014, l'impact financier du plan de transformation d'Europcar est estimé à 70 millions d'euros par an, soit 20 millions d'euros de plus qu'initialement prévu.

www.europcar.fr



87,4 %
Détection d'Eurazeo
1 903 M€
Chiffre d'affaires 2013
157 M€
Corporate EBITDA
(+31,5 %)



DÉFENSEUR DE L'HABITAT

Foncia est leader des services immobiliers résidentiels en France et ambitionne d'être le « défenseur de l'habitat » pour ses clients. En 2013, accompagné par Eurazeo, Foncia a accéléré son développement avec l'acquisition du 8^{ème} acteur du marché, le pôle administration de biens du groupe Tagerim.

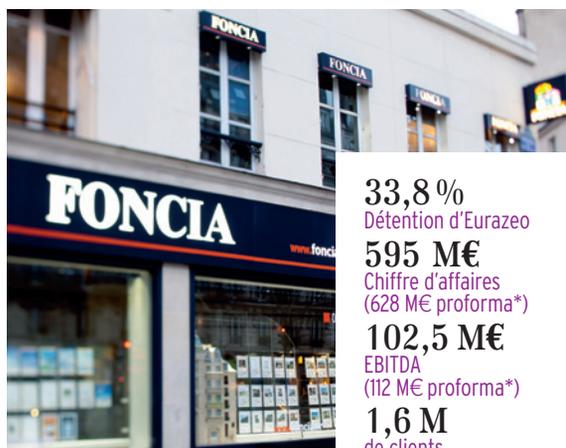
RENFORCEMENT DU LEADERSHIP

En 2013, Foncia affiche un chiffre d'affaires en expansion de 5,2 %, porté notamment par l'activité Gestion Locative (+ 5,6 %). Le rachat de Tagerim permettra à Foncia de consolider sa position de n°1 de l'administration de biens en France.

LA TRANSFORMATION EN MARCHÉ

Afin d'accélérer sa croissance organique, Foncia continue d'investir en ressources humaines (formation, recrutements commerciaux) et en outils innovants (mobilité, prospection). De plus, Foncia renforce encore sa relation clients avec le lancement d'un programme suivi de la satisfaction. Enfin, l'intégration de Tagerim se poursuivra en 2014 et portera l'essentiel de ses fruits.

www.foncia.com



* Les chiffres proforma comprennent Tagerim en année pleine.



L'IRRÉSISTIBLE ASCENSION

Moncler est une marque mondiale de luxe qui conçoit et distribue des vêtements et accessoires. Au terme de dix années de développement de sa marque et de ses activités, l'entreprise poursuit son ascension vers les sommets, comme en témoigne la réussite de son introduction en Bourse en décembre 2013.

L'ANNÉE DE TOUS LES SUCCÈS

Une offre souscrite 31 fois, un prix d'émission par action de 10,20 euros, et une hausse du cours de 40 % le premier jour de cotation, témoignent du succès de Moncler. Moncler continue de se transformer et de renforcer ses activités à l'échelle mondiale. Sous l'impulsion d'Eurazeo, l'entreprise s'internationalise, développe rapidement sa distribution en propre et élargit son offre tout en conservant son attachement au luxe et à la qualité ainsi qu'aux attentes de ses clients.

DÉCISIONS STRATÉGIQUES MAJEURES

Parmi les décisions stratégiques majeures, celles de séparer le sportswear de la marque Moncler, qui lui a permis de se recentrer sur son cœur d'activité, de diversifier la gamme de produits et de poursuivre l'ouverture de boutiques. Aujourd'hui, Moncler commercialise ses produits dans une soixantaine de pays et possède plus d'une centaine de magasins en propre qui génèrent plus de la moitié du chiffre d'affaires de l'entreprise. La réussite de l'entreprise se traduit désormais par la réalisation d'un tiers de ses ventes en Asie, d'un autre tiers en Europe et de moins d'un quart en Italie. La diversification géographique est un élément crucial à la stratégie de croissance de l'entreprise.

www.monclergroup.com





ACCOMPAGNER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

En 2013, Rexel, leader mondial de la distribution professionnelle de produits et services pour le monde de l'énergie confirme la résistance de son modèle économique et affirme sa stratégie de croissance dans les domaines des automatismes, de l'expertise technique et de la gestion de l'énergie.

UNE ANNÉE RICHE EN DÉVELOPPEMENTS

En 2013, Rexel accélère la mise en œuvre des initiatives à forte croissance, comme dans le domaine de l'efficacité énergétique où le Groupe enregistre une progression supérieure à 15 %, et en Asie, où Rexel renforce ses positions de marché, avec des acquisitions à Singapour et en Thaïlande.

UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE

Le Groupe a ainsi réduit son endettement, diminué son taux d'intérêt effectif et renforcé sa structure financière.

www.rexel.com



7,0 %*
Détenion d'Eurazeo
13 Mds€
Chiffre d'affaires 2013
687 M€
EBITDA

* 9,1 % au 31 décembre 2013.



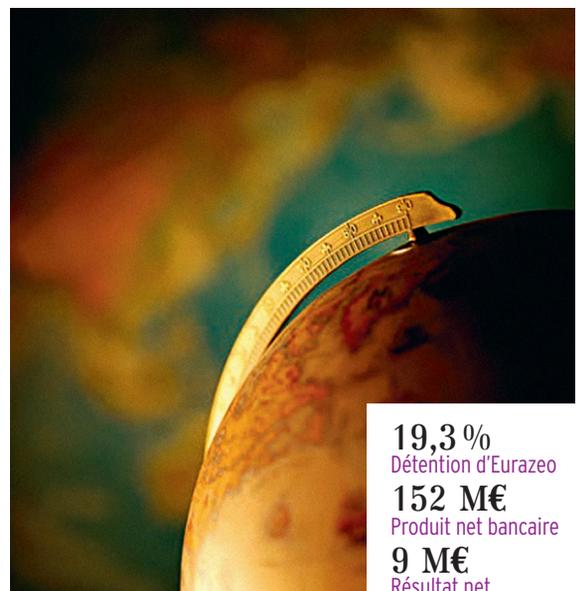
DES POSITIONS RENFORCÉES EN EUROPE

Banque d'affaires privée, Gruppo Banca Leonardo s'appuie sur deux pôles d'activité : les services bancaires à l'investissement (fusions-acquisitions et corporate finance) et la gestion de patrimoine.

Dans un environnement encore incertain, le Groupe réalise un chiffre d'affaires de 152 millions d'euros en 2013 grâce à ses 375 collaborateurs. Il emploie plus de 80 responsables clients en Italie et 140 de ses salariés exercent en dehors de l'Italie, toutes professions confondues.

En 2013, la division Gestion de Patrimoine poursuit sa stratégie européenne en nommant un nouveau Directeur Associé et en regroupant toutes les activités françaises au sein d'une entreprise. Animée par des équipes professionnelles et renforcées, la division affiche une croissance notable et des actifs sous gestion en hausse.

www.bancaleonardo.com



19,3 %
Détenion d'Eurazeo
152 M€
Produit net bancaire
9 M€
Résultat net

Desigual®

UNE CROISSANCE EXCEPTIONNELLE POUR UNE MARQUE UNIQUE

Mars 2014 : Eurazeo annonce son partenariat avec Desigual, créée en 1984 en Espagne. Réputée pour sa créativité et son identité unique, Desigual conçoit et distribue vêtements et accessoires pour femmes, hommes et enfants. Son alliance avec Eurazeo permettra notamment à la marque de poursuivre son expansion en Europe et de consolider ses positions aux États-Unis, en Amérique latine et au Japon.



Grâce à une stratégie de vente multi-canal, Desigual a connu un développement rapide au cours des dix dernières années. Au titre du nouveau partenariat avec la marque espagnole, Eurazeo souscrira une augmentation de capital de 285 millions d'euros et obtiendra 10 % des parts du groupe détenu par son fondateur, Thomas Meyer. Outre qu'elle renforcera la dynamique commerciale de la marque,

avec une offre élargie aux accessoires, aux chaussures et à la maison, l'augmentation de capital permettra à Desigual de se doter d'un nouveau centre logistique.

DYNAMISME ET CROISSANCE

Desigual 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 2013, son chiffre d'affaires s'élève à 828 millions d'euros, en hausse de 18 % par rapport à 2012. Avec une marge d'EBITDA de 29 % en 2013, Desigual affiche une solide rentabilité, signe d'une grande efficacité opérationnelle.

Fin 2013, la marque est distribuée dans 405 boutiques implantées dans 109 pays, dans 2 500 corners de grands magasins et via plus de 11 000 points de vente multimarques dans le monde. Les ventes en ligne représentent 10 % de son chiffre d'affaires.

www.desigual.com



10,0 %
Détection d'Eurazeo
828 M€
Chiffre d'affaires
29 %
de marge d'EBITDA
en 2013
4 200
collaborateurs



MONTÉE EN PUISSANCE AUX ÉTATS-UNIS

Maison de luxe et leader de la haute coiffure dans le monde, Dessange International, soutenu par Eurazeo PME, poursuit en 2013 son développement en structurant ses équipes, ses marques et ses marchés.

UNE ANNÉE 2014 RICHE EN ÉVÉNEMENTS

Le Groupe va fêter les 60 ans de Dessange, les 20 ans de Camille Albane et les 40 ans de Fantastic Sams. Autre événement majeur : le repositionnement et le développement dans le monde entier de la licence capillaire grand public, en partenariat avec L'Oréal. Le Festival de Cannes servira d'écrin au lancement de cette opération.

DE L'AMBITION EN AMÉRIQUE DU NORD

Soutenus par Eurazeo PME, le repositionnement et le rajeunissement de l'équipe dirigeante de Dessange International permettent d'accompagner l'ambitieuse stratégie des marques du Groupe. Aux États-Unis, le groupe prévoit sous 5 ans d'ouvrir 800 salons Fantastic Sams, 300 salons Camille Albane et 30 salons Dessange.

Côté responsabilité, Dessange International crée un Comité RSE pour mieux prendre en compte les enjeux et définir un plan d'actions cohérent avec le programme « Luxe Responsable Dessange », propre à la marque Dessange.

www.dessange-international.com



74,7 %
Détection d'Eurazeo
61 M€
Chiffre d'affaires
120 000
clientes/jour dans
un salon Dessange,
Camille Albane
ou Fantastic Sams



À LA RECONQUÊTE DES CENTRES-VILLES

Ambassadeur des moules-frites et de la brasserie belge, Léon de Bruxelles est l'une des marques de restauration préférée des Français. En 2013, accompagnée par Eurazeo PME, la marque réinvestit les centres-villes avec un nouveau concept : Léon de B.

LÉON DE B. URBANISE LÉON DE BRUXELLES

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...

DE L'AMBITION

À l'horizon 2020, le groupe ambitionne 120 restaurants en France. Outre son soutien actif dans l'évolution de la gouvernance actionnariale et opérationnelle du groupe, Eurazeo PME aide à structurer son modèle de développement.

2013 est aussi l'année de la signature de la Charte Diversité du Groupe. Outre qu'elle confirme son engagement en faveur de la diversité et de l'égalité de traitement des candidats et des salariés, la charte permet de lutter contre les discriminations à l'embauche.

www.leon-de-bruxelles.fr



59,4 %
Détection d'Eurazeo
116 M€
Chiffre d'affaires
1 450
collaborateurs
15 000
clients/jour dans
72 établissements



EN ORDRE DE MARCHÉ POUR LA CROISSANCE

Péters Surgical, n°4 mondial de la suture chirurgicale, conçoit, fabrique et commercialise des dispositifs médicaux à usage unique pour les blocs opératoires. Son acquisition par Eurazeo PME en juillet 2013 crée une nouvelle dynamique de croissance.

COUP D'ENVOI À DEUX PROJETS PHARES

Deux projets importants d'acquisition correspondant aux deux axes stratégiques de l'entreprise sont initiés dès le 3^{ème} trimestre 2013. Le premier, en France, vise à élargir l'offre. Le second, à l'étranger, vise une implantation directe sur un marché à fort potentiel. Tous deux devraient se concrétiser en 2014.

EN ORDRE DE MARCHÉ

L'arrivée d'Eurazeo PME permet de mettre en œuvre la stratégie de développement et notamment de croissance externe de l'entreprise. L'expertise d'Eurazeo PME en matière d'acquisitions est un atout majeur pour la croissance externe en France et à l'étranger. Côté RSE, Péters Surgical se dote d'un plan de prévention des risques psychosociaux et se donne pour objectif d'améliorer la qualité de vie au travail.

www.peters-surgical.com



88,9%
Détection d'Eurazeo
38 M€
Chiffre d'affaires
350
collaborateurs
90
pays servis



UN MODÈLE VERTUEUX DE MAINTENANCE

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 son nouvel actionnaire, Eurazeo PME.

CAP SUR L'INTERNATIONAL

Cap Vert Finance ambitionne notamment de renforcer sa présence en Europe, en Amérique et en Asie en complétant sa croissance interne par des opérations de croissance externe ciblées. Créer ou consolider des structures internes adaptées sans remettre en cause son modèle est un prérequis.

STRUCTURER ET CROÎTRE DANS LA RIGUEUR

Suite à l'entrée au capital d'Eurazeo PME, une première opération de croissance externe est réalisée tandis que deux autres en sont à un stade très avancé en Europe. La croissance à venir est anticipée en renforçant principalement les fonctions supports comme la direction financière et les ressources humaines. Impliqué auprès des communautés locales, Cap Vert Finance fait don d'un lot d'ordinateurs de seconde main à l'école d'avenir de la région d'Abalak, au Niger, dans le cadre d'un projet auto-géré par les habitants.

www.ibremarketing.com — www.aslease.com



56,5%
Détection d'Eurazeo
63 M€
Chiffre d'affaires
190
collaborateurs
11
filiales à l'étranger



UNE AMBITION DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Spécialisé dans l'accueil et l'accompagnement de personnes âgées et de convalescents en Île-de-France, Idéal Résidences rejoint le portefeuille d'Eurazeo PME en avril 2013 et s'inscrit dans une perspective de croissance externe.

DES INVESTISSEMENTS FINANCIERS IMPORTANTS

Le secteur exige des investissements financiers importants pour garantir la stabilité et la pérennité économiques des établissements ainsi que son adéquation à l'évolution du marché. Avec sa vision à moyen terme, Eurazeo PME apporte un soutien adapté aux enjeux du secteur d'activité et au projet de développement d'Idéal Résidences.

POUR UNE CROISSANCE RAISONNÉE ET RAISONNABLE

La perspective de croissance externe repose sur deux piliers : la reprise ou la création d'établissements en Île-de-France ; l'acquisition de structures en province, avec à la clé l'organisation de pôles régionaux. Idéal Résidences ambitionne un rythme de trois à quatre acquisitions par an.

www.ideal-residences.com



53,9 %
Détenion d'Eurazeo
27 M€
Chiffre d'affaires
367
collaborateurs
515
lits



ALLIER CROISSANCE ET INNOVATION

Gault & Frémont est le leader français des emballages en papier et carton pour l'agro-alimentaire et la restauration hors foyer. Avec Eurazeo PME, l'entreprise concrétise un investissement industriel et lance de nouveaux produits innovants en 2013.

POUR UNE PRODUCTION INNOVANTE

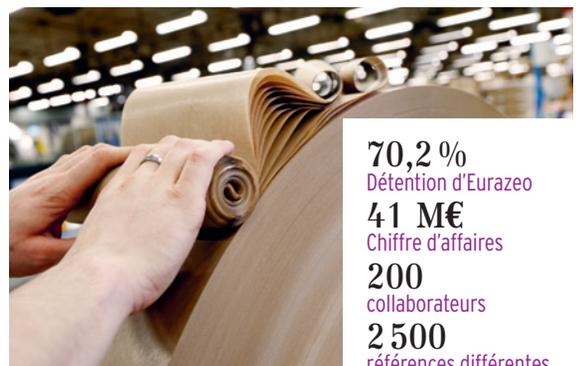
Sur le marché de l'agro-alimentaire, Gault & Frémont finalise un investissement industriel majeur. Trois nouveaux produits sont lancés pour une enseigne de renom de la restauration.

EN ORDRE DE MARCHÉ

La stratégie créatrice de croissance élaborée depuis 2010 se déploie en 2013 avec le développement de sociétés récemment acquises, le renforcement des positions dans la restauration et de nouvelles offres. Outre l'ouverture et le recul, les équipes d'Eurazeo PME apportent du temps et des moyens pour créer de la valeur à long terme.

Gault & Frémont utilise les encres flexographiques : à base d'eau, elles affichent une faible teneur en DCO (demande chimique en oxygène), avec pour effet moins de rejets de polluants dans l'eau.

www.gaultetfremont.com



70,2 %
Détenion d'Eurazeo
41 M€
Chiffre d'affaires
200
collaborateurs
2 500
références différentes



UN DÉVELOPPEMENT QUI S'ACCÉLÈRE

Leader mondial en biotechnologies de la reproduction, IMV Technologies développe des produits et techniques de pointe en matière d'insémination artificielle animale. Avec le soutien d'Eurazeo PME, trois nouveaux produits innovants et brevetés sont lancés en 2013.

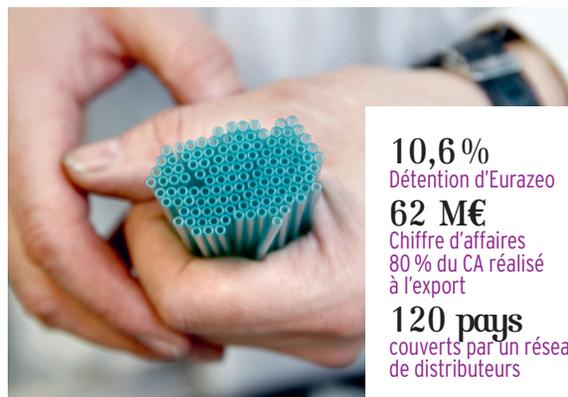
CROISSANCE TECHNOLOGIQUE...

Avec un nombre de dépôts de brevets équivalent au cumul des trois dernières années, trois nouveaux produits innovants et brevetés sont lancés en 2013 : Alpha, une gaine facilitant l'acte d'insémination ; un nouveau milieu de conservation de la semence OptiXcell ; Aviaire, un nouveau dilueur.

... ET CROISSANCE GÉOGRAPHIQUE

IMV Technologies acquiert en 2013 une société hollandaise (Leya), leader mondial sur son marché. Le groupe accélère également son développement sur l'Afrique en bénéficiant de l'effet de levier de sa récente acquisition en Chine qui affiche un chiffre d'affaires en augmentation de plus de 50%. Enfin, un contrat Indien d'une valeur de 2,5 millions d'euros est remporté en 2013.

www.imv-technologies.com



10,6 %
Détection d'Eurazeo
62 M€
Chiffre d'affaires
80 % du CA réalisé
à l'export
120 pays
couverts par un réseau
de distributeurs



TRANSFORMER NOTRE MODÈLE

Leader français de la distribution d'équipements portables de mesure scientifique pour l'immobilier et l'industrie, Fondis Bioritech propose des solutions à haute valeur ajoutée. En 2013, accompagné par Eurazeo PME, Fondis lance un nouveau produit de pointe très innovant.

DE DISTRIBUTEUR À PARTENAIRE

En 2013, Fondis Bioritech lance un nouvel analyseur de plomb dans la peinture, plus rapide et haut de gamme. Le succès est immédiat, avec 20% de ventes déjà réalisées sur ce produit initié et réalisé en propre. Un tournant majeur qui permet de passer d'un statut de distributeur à un positionnement de véritable partenaire des marques distribuées.

GAMME ÉLARGIE ET ESPRIT DE SERVICE

L'accompagnement stratégique et financier d'Eurazeo PME permet à Fondis Bioritech de se transformer en une entreprise multi-produits avec une dimension « services clients » accrue et des ambitions de développement à l'international.

www.fondiselectronic.com



44,9 %
Détection d'Eurazeo
4 marchés
clés
bâtiment, industrie,
environnement,
laboratoires
11 M€
Chiffre d'affaires



PIONNIER DANS LES SOLUTIONS DE CHARGE POUR LES VÉHICULES ÉLECTRIQUES

PME au savoir-faire reconnu mondialement, IES Synergy conçoit et fabrique des chargeurs pour véhicules industriels, voitures électriques et infrastructures de charge. Elle s'adresse à un marché en forte croissance et a pour ambition de devenir un leader mondial des solutions de charge pour les véhicules électriques.

UNE SOCIÉTÉ BIEN POSITIONNÉE POUR BÉNÉFICIER DE L'INFLEXION DE SON MARCHÉ

Créée en 1992, IES Synergy dispose d'une position solide sur son marché historique des chargeurs pour véhicules industriels. Elle a progressivement élargi son offre aux chargeurs embarqués pour voitures électriques et aux chargeurs externes de haute puissance quelle que soit la norme de connexion. IES Synergy compte parmi ses clients les grands constructeurs automobiles tels que Renault, Volkswagen et BMW et General Motors.

EURAZEO ACCOMPAGNE LES AMBITIONS COMMERCIALES ET TECHNOLOGIQUES D'IES SYNERGY

Eurazeo Croissance donne ainsi les moyens à IES Synergy d'accélérer sa transformation en un leader mondial notamment en intensifiant son développement commercial à l'international et en renforçant ses fonctions R&D. IES Synergy est dorénavant présent aux États-Unis, au Canada, en Europe et en Chine.

www.ies-synergy.com



95,6 %
Détection d'Eurazeo
14 M€
Chiffre d'affaires*
+17 %
de croissance
à l'international

*À fin avril 2013



UN GROUPE MULTI-ÉNERGIES MULTI-PAYS

Fonroche est un opérateur français d'énergies renouvelables. La société opère et développe des centrales photovoltaïques, biogaz et géothermie dans une dizaine de pays depuis 2008.

LA POURSUITE DE L'EXPANSION INTERNATIONALE

Depuis l'investissement d'Eurazeo en 2010, Fonroche a diversifié ses expertises et internationalisé son expansion. La société opère un parc photovoltaïque installé de 75 MWc en France et en Inde, et développe des projets sur ces géographies, ainsi qu'à Porto Rico, en Europe de l'Est et en Amérique Latine. 2013 a vu se concrétiser certains projets emblématiques de Fonroche dont la connexion et la mise en exploitation, en Inde, d'une seconde centrale photovoltaïque.

DES DÉVELOPPEMENTS PROMETTEURS DANS DE NOUVELLES ACTIVITÉS

Avec l'appui d'Eurazeo, Fonroche poursuit dans l'hexagone son développement dans de nouveaux segments de marché : le biogaz et la géothermie profonde. Fonroche a ainsi obtenu une première autorisation d'exploitation pour une unité de méthanisation dans le Lot-et-Garonne, ainsi que ses premiers Permis Exclusifs de Recherche en géothermie. Un consortium mené par Fonroche a par ailleurs obtenu un financement de 27 millions d'euros pour un projet de démonstrateur innovant d'une centrale géothermique dans le cadre de l'Appel à Manifestation d'Intérêt lancé en 2012 par l'Ademe. Fonroche développe également une offre d'éclairage autonome par des lampadaires solaires. Cette activité offre de nombreux débouchés dans les pays émergents et dans des zones non connectées au réseau électrique.

www.fonroche.com



39,3 %
Détection d'Eurazeo
63 M€
de produits
d'exploitation**
+30 %
taux de croissance de la
production électrique.

**Chiffre d'affaires externe + avancement des constructions



UNE PRÉSENCE COMMERCIALE RENFORCÉE

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

En 2013, l'entreprise privilégie une présence commerciale accrue pour poursuivre son développement.

Les procédés développés par I-Pulse trouvent des applications dans de nombreux secteurs industriels comme la stimulation des puits de pétrole, l'exploration minière et la métallurgie. Extrêmement innovants, ils créent une véritable rupture avec les technologies existantes. En 2013, I-Pulse poursuit son développement en renforçant notamment son équipe commerciale, avec pour objectif d'intensifier sa présence auprès de ses nombreux clients et prospects.



10,9 %
Détenion d'Eurazeo
3 M€
Chiffre d'affaires



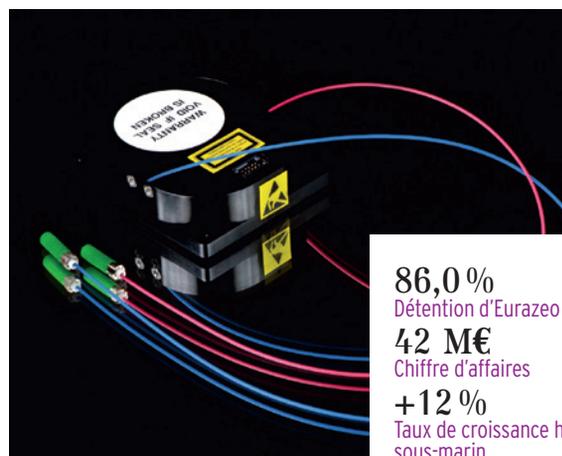
POURSUITE DE LA DIVERSIFICATION ET RÉDUCTION DES COÛTS

Leader dans la conception et la fabrication de composants optiques et opto-électroniques, 3SP Group réalise plus de 95 % de son chiffre d'affaires à l'exportation.

En 2013, le Groupe poursuit sa stratégie de diversification en étendant son portefeuille au-delà des télécommunications, son métier historique. Parallèlement, il s'adapte pour faire face à ses enjeux.

Les innovations de 3SP Group sont destinées à des applications télécoms, d'imagerie, industrielles, scientifiques, défense, médicales ou encore spatiales. Le Groupe conçoit et assemble également des lasers à fibre. Il exploite trois centres de production de haute technologie. 3SP Group a connu un exercice 2013 difficile, en raison de l'arrêt de l'activité sous-marin (inondations à Bangkok) qui a dégradé fortement sa rentabilité et a conduit l'équipe de direction à mettre en place un plan de restructuration en fin d'année. Dorénavant, la poursuite de la croissance des autres activités, devrait permettre au Groupe de restaurer sa rentabilité.

www.3spgroup.com



86,0 %
Détenion d'Eurazeo
42 M€
Chiffre d'affaires
+12 %
Taux de croissance hors sous-marin



UN DÉPLOIEMENT ACCÉLÉRÉ

Foncière d'investissement cotée, ANF Immobilier détient un patrimoine diversifié de commerces, bureaux, hôtels et logements à Bordeaux, Lyon et Marseille. En 2013, ses actifs s'élèvent à 970 M€, et le doublement des loyers à horizon 2017 est confirmé.

UNE STRATÉGIE CONCRÉTISÉE

Les revenus locatifs d'ANF Immobilier atteignent 35 millions d'euros à périmètre constant, en hausse de + 14 %. L'année est marquée par la livraison de 24 000 m² d'immobilier tertiaire et par un important pipeline d'acquisitions avec un montant d'engagement de 205 millions d'euros.

INVESTIR PLUS, PLUS VITE

Le doublement des loyers à l'horizon 2017 est fondé sur un programme d'investissement de 240 millions d'euros d'acquisitions nouvelles, dont 85 % sont sécurisées à fin 2013. ANF Immobilier a investi 65 millions d'euros dans un programme phare de 36 600 m² de bureaux à Lyon, avec un bail d'une durée ferme de 12 ans à Alstom Transport.

Soucieuse de préserver l'environnement, l'entreprise met en place pour l'ensemble de ses projets la charte chantier à faible impact environnemental.

www.anf-immobilier.com



50,7 %
Détenion d'Eurazeo
35 M€
Revenus locatifs
31,6€
par action
Actif Net Réévalué

COLYZEO, DES INVESTISSEMENTS VALORISÉS

COLYZEO I

Ce fonds poursuit ses désinvestissements. Eurazeo a reçu une distribution de 5 millions d'euros en 2013 (Paris Saint-Germain essentiellement).

Depuis l'origine, Eurazeo a versé 129 millions d'euros et reçu 161 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, la valeur résiduelle revenant à Eurazeo est estimée à 10 millions d'euros.

COLYZEO II

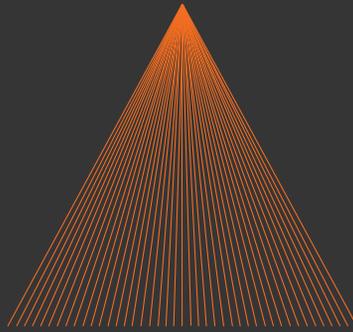
Ce fonds a amorcé son programme de cession. En 2013, Eurazeo a reçu 14 millions d'euros (cession de La Tour, hôpital genevois) et investi 17 millions d'euros, notamment dans But, Molitor et l'activité de Data Centers.

Depuis l'origine, Eurazeo a versé 160 millions d'euros et reçu 16 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, la valeur revenant à Eurazeo est estimée à 93 millions d'euros et son engagement résiduel ressort à 6 millions d'euros.



18,6 %*
Détenion d'Eurazeo

* Moyenne pondérée des pourcentages d'intérêt consolidé



EURAZEO
SOLIDE SUR
SES FONDATIONS

Gouvernance exemplaire, éthique partagée,
solidité financière, absence d'endettement,
ancrage actionnarial familial et institutionnel :
Eurazeo dispose de tous les atouts pour prendre,
en toute sérénité, les meilleures décisions
pour ses actionnaires et ses participations.

Horizons RENCONTRE AVEC **ERIK ORSENNA**

PATRICK SAYER, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE
ERIK ORSENNA, ÉCONOMISTE, ÉCRIVAIN,
MEMBRE DE L'ACADÉMIE FRANÇAISE

À l'écoute du monde qui l'entoure, Eurazeo apprécie de croiser ses points de vue avec des personnalités reconnues pour leur ouverture et leur liberté de parole. Patrick Sayer et Erik Orsenna se côtoient et s'apprécient depuis longtemps. Leurs échanges mettent en résonance le métier d'Eurazeo et les grandes mutations du monde. Retour en mots et en images sur leur conversation du 4 mars 2014.



PATRICK SAYER : Ce n'est pas par hasard que je souhaitais parler de mondialisation avec toi qui as écrit trois tomes sur le sujet. Quand j'ai rejoint Eurazeo en 2002 à mon retour de New-York, je l'ai fait sur la base d'un modèle. Mon idée était simple : en Europe, qui était dans une dynamique de croissance, il y avait un potentiel extraordinaire mais les Européens étaient simplement mal organisés. Or il existait des entreprises formidables que de grands groupes étaient condamnés à céder, placés sous la pression des agences de notation ou des actionnaires. Nous nous sommes positionnés sur ces entreprises européennes pour leur permettre de croître.

Depuis les épisodes de crise de 2008 et surtout de 2011, chacun voit bien que la croissance n'est plus là. Certains pays se sont d'ailleurs ajustés plus vite que la France, comme par exemple l'Espagne et le Portugal.

ERIK ORSENNA : Mais le monde de 2002 n'est pas celui d'aujourd'hui. Comment avez-vous évolué ?

P.S. : Il l'a fallu en effet. Aujourd'hui, tout le modèle d'Eurazeo est construit autour d'entreprises qui se transforment. Ce n'est pas pour rien que la signature d'Eurazeo



L'adaptation nécessite un peu de prospective. »

Patrick Sayer

est « Accélérateur de transformations ». Souvent, nos entreprises réalisent que le marché européen ne leur suffit plus et elles cherchent à rayonner à l'international. On peut dire que pour elles, la crise est une chance.

E.O. : Les Français s'accrochent à la croyance que ce qu'ils ont vécu durera toujours. C'est lors de mes vacances en Bretagne que j'ai appris l'éphémère, l'énorme différence entre marée haute et marée basse et le règne des cycles. Le stable n'est pas la règle de la vie. Je ne suis pas entrepreneur et je le regrette, mais il me semble bien que la vie de l'entreprise, c'est l'adaptation permanente. C'est même la course à l'adaptation, puisque rester vivant chez Eurazeo, c'est s'adapter. En ce sens, vous seriez des accélérateurs de vitalité.

“ La vie de l'entreprise, c'est l'adaptation permanente. C'est même la course à l'adaptation, puisque rester vivant c'est s'adapter. »

Erik Orsenna



P.S. : La seule différence entre la réalité du monde où nous vivons et ta Bretagne, c'est qu'une marée basse est, a priori, cyclique... Tu sais que cinq ou six heures après, la marée haute reviendra. Ici, nous parlons de courants qui proviennent du monde entier. Bien malin qui peut prédire le retour de la marée haute. Ce que nous savons, c'est que l'Europe n'est plus un marché suffisant.

E.O. : La question est là, on le voit bien. À partir de quelle taille ou de quel secteur peut-on aller à l'international ? À partir de quel niveau investissez-vous ?

P.S. : Tu vas être surpris. Notre pôle Eurazeo PME a investi, en 2006, dans une toute petite entreprise – 20 millions d'euros de chiffre d'affaires et moins de 50 collaborateurs – qui fabriquait des joints d'étanchéité

pour les centrales nucléaires. Nous avons accompagné cette entreprise à l'international – en Angleterre, au Canada et aux Etats-Unis – et l'an dernier, nous l'avons cédée parce que nous avions terminé avec elle cette phase de développement. Elle comptait alors 1 250 collaborateurs et réalisait plus de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires !

E.O. : Donc, en dessous de 20 millions d'euros, on n'a aucune chance d'avoir votre concours ?

P.S. : Et si ! Nous avons un autre pôle d'investissement qui s'appelle Eurazeo Croissance, qui accompagne en capital des sociétés qui ont un savoir-faire technologique. Nous travaillons sur l'accélération de ces savoir-faire. Dernière en date : IES, une petite société française qui produit des chargeurs pour les chariots élévateurs embarqués. Nous y avons investi parce qu'elle a un savoir-faire de miniaturisation de chargeurs haute puissance qui est transposable aux chargeurs de batteries. Je suis convaincu qu'à terme, la voiture électrique va s'imposer en centre-ville.

Plus généralement, nous avons construit un modèle qui s'appuie sur ce que nous appelons aujourd'hui des megatrends, des tendances de fond, parce que nous sommes des investisseurs de long terme. Une entreprise qui entre chez Eurazeo et dont la vocation est de se développer, nous allons la garder, cinq, sept ans, voire plus. Il est donc essentiel que les raisons de notre acquisition soient encore valables dans cinq ans. Cela nécessite un peu de prospective.

La montée en puissance des pays émergents par exemple, avec le doublement des populations au niveau de vie OCDE, est quelque chose que nos enfants ne connaîtront pas. Nous parlons d'un milliard de nouveaux consommateurs ! C'est un megatrend majeur et c'est pourquoi nous avons investi dans le luxe. Le vieillissement de la population, qui est un problème européen, mais aussi un problème chinois – à Shanghai, plus de 27 % de la population est à l'âge de la retraite – c'est un autre megatrend, et c'est pourquoi nous avons investi dans une petite entreprise française du secteur, qui demain pourra peut-être se développer à l'international.

E.O. : Je viens d'apprendre qu'à Shanghai, on a prévu seulement 6 000 lits pour les personnes âgées. La prise en charge par les familles, si traditionnelles en Chine, suffira-t-elle ?

P.S. : Tu as raison, les structures familiales sont complètement inadaptées à l'accueil de ces personnes. Il s'agit d'une problématique de fond.



 Eurazeo est d'une certaine manière un routeur. Somme toute, vous êtes des créateurs d'audace. »
Erik Orsenna

E.O. : Moi qui ne suis pas entrepreneur – je t'ai déjà dit mon regret – je me pose des questions. Comment fait-on grandir les entreprises ? Comment les transmet-on ? Comment les accompagne-t-on à l'international ? Ce qui m'intéresse concrètement, en dehors de la qualité du management, c'est de savoir comment on peut accompagner en Russie ou en Chine une entreprise de 20 ou 30 millions d'euros de chiffre d'affaires.

P.S. : L'une des aides que nous leur apportons est le bureau que nous avons ouvert en Chine, non pour y investir, parce que je pense que l'investissement est un métier essentiellement local mais pour aider nos PME à comprendre les particularités du pays et à s'y adapter. La France a par exemple des ressources colossales dans le secteur agroalimentaire. Nous pouvons aider ces entreprises françaises à se développer en Chine.

E.O. : Soyons concrets. J'ai une entreprise de 50 millions de chiffre d'affaires dans l'agroalimentaire. J'ai envie d'aller à l'international mais je n'ai pas les équipes appropriées. Comment puis-je faire ? Je vends une partie de mon entreprise ? Quel est l'apport d'Eurazeo ? Pour un entrepreneur, quelle est l'originalité d'Eurazeo par rapport à une grande banque ou une banque d'affaires ?

P.S. : Tu n'as pas besoin de vendre. Par ailleurs, nous ne sommes pas une banque, mais un investisseur de long terme. Nous apportons des fonds propres, du

capital qui est là pour durer. Après la sortie d'Eurazeo, ce capital restera dans l'entreprise et soutiendra son développement. Une banque apporte parfois des compléments d'apport au capital, mais elle est de moins en moins capable d'apporter des capitaux longs du fait, notamment, de l'évolution de la réglementation prudentielle européenne.

E.O. : Les banques seront peut-être sauvées, mais elles ne pourront plus faire leur métier... Vous êtes donc une sorte de fonds souverain ?

P.S. : Le point commun, c'est que nous partageons la même vision de long terme. Mais nous investissons les capitaux de nos actionnaires, pas ceux d'un État.

E.O. : Je comprends. Vive le long terme ! L'une des maladies de notre époque, c'est que les dirigeants sont obligés de préférer les actions visibles à court terme (ils veulent être élus...) aux actions invisibles à long terme. Mais une véritable ambition s'inscrit dans le temps, elle ne doit jamais être prise en otage par l'immédiat.

P.S. : La qualité des relations que nous établissons sur le long terme avec nos dirigeants est justement le deuxième apport d'Eurazeo. L'argent est essentiel car c'est le sang des entreprises, mais ce n'est pas l'intelligence des entreprises. Il n'y a pas de corps sans esprit. Un dirigeant d'entreprise, grande ou petite, privée ou publique, est toujours très seul. Il arbitre en permanence entre ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires et ses collaborateurs. Dans le fond, il a besoin d'un coach. Il n'y a pas de bon réalisateur sans bon producteur et il n'y a pas de bon navigateur sans pilote.

E.O. : Pour reprendre un terme de marin, Eurazeo est, d'une certaine manière, un « routeur ». Vous dites à vos dirigeants : « Là, il y a une dépression, devant vous, il y a une zone de calme, maintenant vous faites ce que vous voulez. »

P.S. : Mais ce n'est pas le routeur qui tient la barre.

E.O. : Non. Il donne les possibles. Chaque dirigeant est différent. Il n'y a pas de recette générale. Je dis « non » aux idées générales qui sont autant d'œillères ; « oui » à la culture générale qui est de plus en plus nécessaire pour réussir à lire un monde de plus en plus compliqué.

P.S. : Nous avons le plus grand respect pour nos dirigeants. Nous les aidons à avoir une vision globale de leur environnement et à ajuster leur route, mais nous les respectons pour ce qu'ils sont.

Si je prends l'exemple de Moncler qui est sans doute l'un des plus gros succès d'Eurazeo ces dernières années, Eurazeo Capital y a pris une participation de 45 % en 2011. La force de Moncler, c'était son ADN. Son Président et directeur artistique, Remo Ruffini, cherchait à la positionner comme une marque de luxe alors qu'elle se vendait essentiellement dans les grands magasins et surtout en Europe. Quand nous l'avons rencontré, nous lui avons dit : « Voyez encore plus grand. Votre marque est si forte que vous pouvez sortir des grands magasins et développer votre propre réseau. » – il avait à peine commencé à le faire – « Votre marque est si forte que vous pouvez aller à l'international ». Aujourd'hui, un tiers des ventes de Moncler se fait en Asie – « Votre marque est si forte que vous pouvez vendre des doudounes dans les pays chauds et créer une gamme d'été ». À Hong Kong, il y a un magasin qui fonctionne très bien, ainsi qu'à Miami et à Los Angeles.

E.O. : En somme, vous êtes des créateurs d'audace.

P.S. : Nous décomplexons nos dirigeants d'entreprises. Entendons-nous bien : je ne dis pas que Remo Ruffini n'en aurait pas été capable, au contraire, mais nous l'avons complètement décomplexé.

E.O. : De manière générale, je suis vivement frappé par le manque d'audace. Quand on me dit : « À quoi sert la culture ? Pourquoi, dans une période de dépression, défendre les crédits de la culture ? » Pourquoi ? Pour une raison très simple : la dépression, en résumé, c'est se croire plus petit et plus impuissant qu'on ne l'est. La culture te permet d'être au-delà de ce que tu es. On est « au-delà de ». Quand on sort de l'opéra, on est au-delà de soi. On est ainsi « le fabricant de l'au-delà de soi » au lieu du « gémissant de l'en-deçà de soi ».

Cette dimension est très frappante : pourquoi pas un pas de plus ? « Cur non », « pourquoi pas ? ».

P.S. : La devise de Lafayette...

E.O. : Oui, on vaut plus qu'on ne croit, il y a beaucoup plus de possibles dans chaque vie. Cela est vrai dans la vie personnelle, mais également dans la vie de l'entreprise. C'est ce qui est intéressant dans votre façon de travailler avec vos dirigeants. Vous leur dites : « Allez-y. Allez au-delà de vous, je serai à côté de vous. Si vous êtes en deçà de vous, je ne serai plus là. » Il faut des soutiens et des amis de long terme.

P.S. : Je crois que la France, malgré ses difficultés récentes, a un vrai rôle à jouer, complètement décomplexé. Elle a beaucoup rayonné grâce à sa géographie, et je pense qu'aujourd'hui, elle peut exporter son intelligence et son savoir-faire.

E.O. : Nous sommes français. La France est comme ça et quand on est à Marseille, on n'est pas à Lille. Après la chute du mur de Berlin, on a cru que l'homme était un modèle unique, qu'il y aurait la démocratie partout, que les religions s'apaiseraient et que l'univers serait aseptisé.



La qualité des relations que nous établissons sur le long terme avec nos dirigeants est un apport essentiel d'Eurazeo. »

Patrick Sayer

On a aussi pensé qu'il y aurait aussi la fin de la géographie. Mais l'histoire n'est pas morte et la géographie est plus vivante que jamais.

Il faut une ouverture internationale, il faut voir plus grand, évidemment, mais ne pas croire que les êtres humains se ressemblent partout, que les identités n'existent pas. « Citoyen du monde », pour moi c'est non seulement une idiotie, mais un danger parce que ce n'est pas vrai. Il y a des solidarités, mais ces abstractions-là sont comme le platonique, cela cache les problèmes. Regardez ce qui se passe en Russie, et plus particulièrement en Crimée. Les identités qu'on maltraite se vengent.

P.S. : Eurazeo est d'abord français. C'est 130 ans d'ancrage à la France industrielle. Je tiens à cet ancrage.

E.O. : Les êtres humains ne sont pas n'importe où par hasard. Comme vous êtes des routeurs, le diagnostic du territoire est important. C'est un couple à trois : il y a le routeur, le manager et le lieu. Pour Eurazeo, une entreprise peut plus ou moins réussir selon l'environnement où elle s'implante. Pourquoi mes livres sur la mondialisation se vendent-ils ? Parce que je vais voir sur place. On m'a dit : « Pourquoi as-tu passé 10 jours dans cette ville terrible, Mourmansk, en Russie ? » Parce que si l'on n'y va pas, on ne comprend pas. Si j'étais financier et que j'avais 25 ans, je ferais tout pour entrer chez Eurazeo et je dirais aux gens : « Où est votre ville ? Je viens voir. »

P.S. : Notre rôle d'accompagnateur suppose une proximité exceptionnelle entre le routeur et le barreur. Je sais de combien de temps le barreur a besoin pour dormir et quel est son objectif.

E.O. : Je rencontre beaucoup d'entreprises. Les meilleures sont celles dont les dirigeants sont capables de raconter une histoire. La fierté est une dimension économique majeure. Si je devais refaire une thèse d'économie, je choisirais pour thème la fierté.

J'ai écrit un livre sur l'A380. J'en ai suivi la construction pendant deux ans et, du plus humble compagnon jusqu'à l'ingénieur concepteur, j'ai rencontré des gens fiers, ils étaient convaincus de construire le plus bel avion du monde.

P.S. : Tu rejoins un point essentiel pour nous. Il faut faire le meilleur joint d'étanchéité du monde, le meilleur chargeur de batteries du monde. Au-delà de raconter une histoire, il y a le savoir-faire du dirigeant et le savoir-faire de chacun.

E.O. : Absolument. Je serais chez vous, je me demanderais, est-ce que cette société dans laquelle nous envisageons d'investir a un véritable équipage ? Pourquoi un « équipage » ? Parce que l'équipage se mesure à la force du plus faible. Le travail de l'ensemble n'est pas d'écraser le plus faible, sinon nous coulons tous, mais de le faire monter au niveau du plus fort. Cette question de l'équipage est absolument clé. Cela implique la proximité, les solutions, le concret, et même la culture générale parce qu'il faut faire travailler des gens de compétences différentes.



La question de l'équipage est absolument clé. Parce que l'équipage se mesure à la force du plus faible. »

Erik Orsenna



 Le partage est
une des marques
de fabrique d'Eurazeo. »

Patrick Sayer

P.S. : Le partage est une des marques de fabrique d'Eurazeo. Nous avons ainsi repris il y a quelques années une entreprise issue d'un grand groupe industriel. Nous avons construit une histoire et un projet avec le nouveau dirigeant ; nous l'avons fait incuber dans l'entreprise ; nous l'avons partagé à tous les niveaux, avec l'ensemble des collaborateurs. Un tiers d'entre eux ont même investi en actions de l'entreprise. Une fois que tu as fait entrer tout le monde à l'intérieur du projet, chacun y adhère et cela change tout : la communication au sein de l'entreprise, les relations sociales... Les enjeux sont moins source de conflit : parce qu'un projet commun s'est dessiné, les gens font passer l'intérêt collectif avant les intérêts individuels.

E.O. : Combien d'entrepreneurs considèrent que le succès de leur entreprise c'est eux et, au maximum, une dizaine de dirigeants ? Je suis vraiment pour le principe d'un intéressement général.

On dit que la France n'aime pas le risque. Mais quand on sait que la perspective est, au mieux, de ne rien perdre... Cela devrait aussi être : gagner. Quand on ne peut pas gagner, comment ne pas détester l'argent des autres ? Le risque, c'est aussi le partage du bénéfice.

P.S. : Sur ce point, je suis d'accord. La légitimité d'Eurazeo – et ma volonté – est d'accroître le champ des possibles.

E.O. : Je me répète, il y a plus de possibles qu'on ne croit. Et si Eurazeo accroît le champ des possibles, vive Eurazeo !

P.S. : Merci cher Erik.



1



2



3

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. Le Directoire se réunit 2 fois par mois.

1 - PATRICK SAYER

PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE, 56 ANS

Patrick Sayer est Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier et membre des Conseils d'Administration d'Accor, Rexel, Europcar, Gruppo Banca Leonardo, Tech Data (USA) et Kitara Capital (Dubai).

2 - BRUNO KELLER

DIRECTEUR GÉNÉRAL, 59 ANS

Bruno Keller dirige Eurazeo Patrimoine. Il est Président du Directoire d'ANF Immobilier. Il supervise notamment le département juridique et les ressources humaines.

3 - VIRGINIE MORGON

DIRECTEUR GÉNÉRAL, 44 ANS

Virginie Morgon supervise les investissements d'Eurazeo. Elle dirige notamment Eurazeo Capital et à ce titre, elle assure le suivi des investissements dans Accor, Elis, Foncia, Moncler et Asmodee. Elle préside le Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME, supervise le deal flow, la communication, l'ANR et la levée de fonds.

4 - PHILIPPE AUDOUIN

DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER, MEMBRE DU DIRECTOIRE, 57 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 corporate et financière. Il est également membre des Conseils d'Administration ou de Surveillance d'ANF Immobilier, Elis et Europcar et en préside les Comités d'Audit.

5 - FABRICE DE GAUDEMAR

MEMBRE DU DIRECTOIRE EN CHARGE D'EURAZEO CROISSANCE ET DE LA RSE, 40 ANS

Fabrice de Gaudemar dirige Eurazeo Croissance et à ce titre, il assure le suivi des investissements dans Fonroche, IES, 3SPGroup et I-Pulse. Il assure aussi le suivi d'Europcar dont il est responsable et est membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME. Fabrice supervise également la démarche RSE d'Eurazeo.



4



5

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Il se réunit 2 fois par mois. Il fait une revue mensuelle des sociétés en portefeuille et émet des recommandations sur les investissements d'Eurazeo. **Il se compose de 10 personnes :** Les membres du Directoire, **6 - MARC FRAPPIER**, Directeur Associé d'Eurazeo Capital. **7 - NICOLAS HUET**, Directeur juridique, secrétaire du Directoire. **8 - YANNICK MARION**, Directeur Associé d'Eurazeo Croissance. **9 - OLIVIER MILLET**, Président du Directoire d'Eurazeo PME. **10 - FRANS TIELEMAN**, Directeur Associé en charge du sourcing.



6



7



8



9



10

Le Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance d'Eurazéo se compose de 11 membres, dont 7 membres indépendants, et de 1 censeur.



1



2



3



4



5



6



7



8

— 1 - MICHEL DAVID-WEILL

Président du Conseil de Surveillance
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2014

— 2 - RICHARD GOBLET
D'ALVIELLA*

Président Exécutif de Sofina SA.
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2016

— 3 - ANNE LALOU

Directeur Général de la WebSchool
Factory
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2014

— 4 - JEAN LAURENT*

Vice-Président du Conseil de Surveillance
Président du Conseil d'Administration
de Foncière des Régions
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2017

— 5 - ROLAND DU LUART
DE MON TSAULNIN*

Sénateur
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2016

— 6 - VICTOIRE DE
MARGERIE*

Principal actionnaire
et Président de Rondol Industrie
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2016

— 7 - MICHEL MATHIEU

Directeur Général Délégué
de Crédit Agricole SA.
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2014

— 8 - OLIVIER
MERVEILLEUX DU VIGNAUX

Gérant de MVM Search Belgium
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2014

— 9 - STÉPHANE PALLEZ*

Présidente-Directrice Générale de CCR
ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2017



9



10



11



12



13

10 - GEORGES PAUGET*

Président de la SAS Économie Finance et Stratégie et de Friedland Financial Services

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2016

11 - JACQUES VEYRAT*

Président d'IMPALA SAS

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2017

12 - Président d'Honneur du Conseil de Surveillance

BRUNO ROGER

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

13 - Censeur

JEAN-PIERRE RICHARDSON

Président Directeur Général de Joliette Matériel S.A.

ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2014

LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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 2013 : 5

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 2013 : 3

COMITÉ FINANCIER

COMPOSITION

6 membres (dont 3 indépendants) et 1 invité permanent

PRÉSIDENT

M. Michel David-Weill

PRÉSIDENT D'HONNEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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 2013 : 2

* Membre indépendant.

N.B : 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.

VERS TOUJOURS PLUS DE TRANSPARENCE

Acquisitions, cessions, mais aussi évolution de l'actionariat, l'exercice 2013 aura été riche en événements de toutes natures. Eurazeo s'est plus que jamais attachée à communiquer à ses actionnaires une information exhaustive et accessible, appliquant les principes qui lui avaient valu de recevoir en 2012 le Grand prix de la transparence pour le secteur des sociétés financières.

STRUCTURE DU CAPITAL ET ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

La structure du capital, qui repose sur un solide ancrage actionnarial à la fois familial et institutionnel et une bonne diversification internationale, a connu plusieurs évolutions. En novembre, le Crédit Agricole S.A. a cédé par placement privé 3,2 millions d'actions Eurazeo au prix de 54 euros représentant 4,6 % du capital. La banque a par ailleurs émis un peu plus de 4 millions d'obligations échangeables en actions existantes Eurazeo au prix de conversion de 66,3 euros. En conservant une part importante de sa participation, le Crédit Agricole témoigne de sa confiance dans les perspectives de développement d'Eurazeo et dans le potentiel d'évolution du titre. Par ailleurs, Eurazeo a racheté 5,10 % de son capital au prix de 52 euros par action auprès de Montreux LLC, qui a soutenu et accompagné l'entreprise pendant 5 ans, puis a procédé à l'annulation de 3 116 408 actions,

opération immédiatement relative pour les actionnaires. « *Tous ces mouvements ont un impact positif sur la liquidité du titre : ils permettent d'intéresser de nouvelles tranches d'actionnaires potentiels* », commente Philippe Audouin, Directeur Administratif et Financier et membre du Directoire.

PRÉSENCE RENFORCÉE AUPRÈS DES ACTIONNAIRES ET DES INVESTISSEURS

2013 a été une année très active en matière de communication vers les actionnaires du Groupe et les investisseurs. Des efforts particuliers ont été développés pour renforcer la base actionnariale par une plus grande diversité géographique (côte ouest des États-Unis, Asie...) et typologique (investisseurs plus orientés vers la croissance, « family offices », fonds de pensions...). Le nombre de road shows a pratiquement doublé entre 2012 et 2013, permettant de toucher de nouvelles villes comme Vienne,

Munich ou Montréal, de mettre plus fortement l'accent sur les États-Unis et d'assurer une présence beaucoup plus forte en Asie. Des rendez-vous investisseurs sur l'ISR ont en outre été organisés. Le nombre d'investisseurs rencontrés a ainsi augmenté de plus de 70 %. En France, Eurazeo a participé aux côtés d'autres grandes entreprises à deux réunions d'information en région, à Lille et à Strasbourg. Ces rencontres, organisées par la Fédération des investisseurs individuels (F2IC), ont rassemblé plus de 500 actionnaires individuels. Ces derniers se sont déclarés très intéressés par la présentation de la société.

 Les mouvements sur le titre en 2013 ont un impact positif sur sa liquidité : ils permettent d'intéresser de nouvelles tranches d'actionnaires potentiels. »

Philippe Audouin, Directeur Administratif et Financier, Membre du Directoire

CONTACT ACTIONNAIRES

Eurazeo À VOTRE ÉCOUTE

— Eurazeo tient à la disposition de ses actionnaires un **numéro gratuit**. Il leur permet, de 9 h 00 à 18 h 00, de poser directement des questions aux personnes en charge de l'information des actionnaires.

Les actionnaires peuvent également adresser leurs demandes :

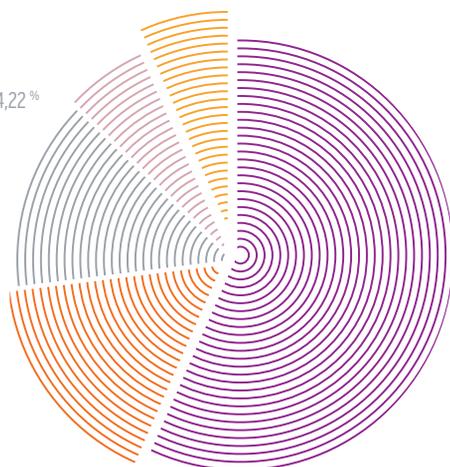
- par courrier :
Eurazeo – Service Actionnaires –
32, rue de Monceau – 75008 Paris
- par fax : + 33 (0)1 47 66 84 41
- par email :
eurazeo_investor_relations@eurazeo.com

N° Vert 0 800 801 161

APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2013

FLOTTANT ⁽¹⁾ 56,85 %
CONCERT ⁽²⁾ 16,24 %
CRÉDIT AGRICOLE ⁽³⁾ 14,22 %
SOFINA 6,08 %
ORPHEO 6,61 %



(1) dont 4,04 % d'autocontrôle.

(2) Pacte en date du 29 avril 2010 déclaré auprès de l'AMF.

(3) dont 4421376 actions sous-jacentes à des obligations échangeables à maturité 2016.

AGENDA PRÉVISIONNEL 2014



07/05

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
Mixte d'Eurazeo



15/05

PUBLICATION
du chiffre d'affaires
du 1^{er} trimestre 2014



16/05

DISTRIBUTION
d'une action gratuite
pour 20 détenues



10/06

PAIEMENT
du dividende
en numéraire
ou en actions



26/08

PUBLICATION
du chiffre d'affaires
et des résultats
du 1^{er} semestre
2014



13/11

PUBLICATION
du chiffre d'affaires
du 3^e trimestre
2014

RSE : Engagement et ACCÉLÉRATION DU DÉPLOIEMENT

FABRICE DE GAUDEMAR, MEMBRE DU DIRECTOIRE
SOPHIE FLAK, DIRECTRICE DE LA RSE

DANS LE CONTEXTE QUE NOUS CONNAISSONS AUJOURD'HUI, LA RSE RESTE-T-ELLE UN AXE DE CRÉATION DE VALEUR POUR LES PARTICIPATIONS ?

Fabrice de Gaudemar : Je dirais qu'elle est plus que jamais un axe de création de valeur. Aujourd'hui, les parties prenantes attendent des entreprises qu'elles créent de la valeur sociale avec un impact fort sur l'ensemble de l'écosystème, et pas simplement sur la valeur actionnariale.

Sophie Flak : Il n'y a plus de débat sur ce point. On sait aujourd'hui que la RSE peut créer de la valeur, même à court terme : quand on réduit les consommations d'énergie ou d'eau par exemple, l'impact est immédiat. Dans un autre registre, s'assurer que les gens ont envie de travailler dans l'entreprise et vont tous dans le même sens est également créateur de valeur à moyen et long termes car cela est source de stabilisation du pacte social. Cette logique « People, Planet, Profit », dans laquelle création de valeur économique et sociale vont de pair et se renforcent, est celle que nous déployons chez Eurazeo.

SOPHIE FLAK A REJOINT EURAZEO EN QUALITÉ DE DIRECTRICE DE LA RSE. QUELLES SONT SES PRINCIPALES MISSIONS ?

F.d.G. : Après une phase de définition des objectifs et d'impulsion stratégique, il s'agit de passer à la mise en œuvre et d'accélérer la mise en place de programmes complexes de RSE. Une expérience opérationnelle est donc devenue indispensable pour franchir cette nouvelle étape. Sophie nous a rejoint pour

apporter son expérience terrain de la RSE et aider les entreprises à déployer les actions concrètes définies dans leurs politiques.

S.F. : Dans la continuité de la charte, nous travaillons à l'élaboration d'une vision 2020, mais avec un volet plus technique puisqu'elle sera traduite en objectifs quantitatifs pour Eurazeo et les sociétés du portefeuille. Dans ce contexte, mon rôle est triple. En premier lieu, il consiste à mobiliser tous les moyens pour mettre en œuvre la RSE au sein d'Eurazeo qui a un devoir d'exemplarité vis-à-vis de ses participations. L'enjeu est ensuite d'accompagner les sociétés du portefeuille dans la définition de leur vision stratégique et dans le déploiement de leurs plans d'actions. Enfin, je suis en charge des relations avec les parties prenantes.



DANS UN PROCESS D'ACQUISITIONS, LE NIVEAU DE MATURITÉ D'UNE ENTREPRISE DANS LE DOMAINE DE LA RSE EST-IL UN CRITÈRE DE CHOIX ?

F.d.G. : Notre rôle n'étant pas seulement de choisir une société mais de la transformer, ce n'est pas un critère discriminant à l'entrée. En revanche, l'incapacité d'un dirigeant à se projeter dans une démarche RSE peut être un critère d'exclusion. Nous pouvons donc choisir des entreprises avec une faible maturité en RSE, mais avec un fort potentiel de progression en la matière.

S.F. : Quand on fait des *due diligences* RSE, on regarde également quel est le degré d'exposition et de sensibilité du modèle économique de l'entreprise par rapport à la RSE. Notre matrice d'analyse est ainsi plus complète et permet de prendre des décisions encore plus étayées.

COMMENT SENSIBILISEZ-VOUS LES COLLABORATEURS D'EURAZEO ET DES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE À LA RSE ?

S.F. : La charte RSE, élaborée de manière collaborative en interne, a déjà permis un bon niveau d'adhésion au sein d'Eurazeo et de ses sociétés depuis 2011. L'objectif est de la rendre encore plus stratégique et aspirationnelle. L'année a également vu le développement quasi-systématique des *due diligences* RSE en phase d'acquisition. Côté participations, les équipes d'investissement ont organisé avec chaque dirigeant de société un rendez-vous de sensibilisation à notre vision RSE et mis en place avec elles un reporting

« En 2013, nous sommes passés de la diffusion de notre charte à la mise en action, et chaque entreprise avance à une vitesse adaptée à son niveau de maturité. Notre objectif est que la majorité de nos sociétés aient élaboré un plan stratégique RSE quantifié à la fin de l'année prochaine. Cette accélération du déploiement n'est possible qu'avec un bon niveau de sensibilisation dans les entreprises, un véritable soutien de la direction générale et la volonté des collaborateurs d'y participer. Nous avons cette chance aujourd'hui chez Eurazeo. »

Fabrice de Gaudemar

RSE en s'appuyant sur un nouvel outil plus performant. Ce reporting porte sur 100 % des entreprises détenues majoritairement. Enfin, dans la continuité de ce que nous avons réalisé en 2012 avec Rexel, Europcar et Elis, nous avons organisé un séminaire d'achats responsables avec toutes nos PME.

COMMENT AIDEZ-VOUS VOS PARTICIPATIONS À DÉFINIR LEUR STRATÉGIE RSE ET À MESURER LEURS PERFORMANCES DANS LE TEMPS ?

S.F. : Le reporting réalisé en 2013 permet notamment d'entrer dans une logique de valorisation de la RSE sur les sujets sociaux, environnementaux, et de gouvernance. À partir de la publication de ces chiffres, nous pourrions, au sein de séminaires de réflexion, co-définir avec les participations les plans stratégiques, puis conduire leur mise en œuvre grâce à ce reporting enrichi.

F.d.G. : Concernant la mesure des performances, toutes les données collectées depuis 3 ans ont permis de quantifier les progrès. La mise en place de nouveaux outils de mesure rendra plus facile la comparaison des progrès accomplis, à la fois dans le temps et d'un indicateur à l'autre. Sur ce socle, nous allons pouvoir procéder à la définition d'objectifs quantitatifs précis.



Les 6 principes de la charte RSE



GARANTIR
UNE GOUVERNANCE
FORTE
& EXEMPLAIRE



PRATIQUER
UNE GESTION
RESPONSABLE
DES RESSOURCES
HUMAINES



PARTAGER
LE PROJET
D'ENTREPRISE



FAVORISER
L'ÉGALITÉ
PROFESSIONNELLE
HOMMES-FEMMES



OPTIMISER
LA CONSOMMATION
D'ÉNERGIE
ET PRÉSERVER L'EAU
ET LA BIODIVERSITÉ



SUSCITER
L'ENGAGEMENT
SOCIAL



01 – Garantir

UNE GOUVERNANCE FORTE ET EXEMPLAIRE

BONNES PRATIQUES

— Eurazeo procède de manière continue à la revue des risques identifiables et significatifs afférents à son activité et à celle de ses participations avec une équipe dédiée et une généralisation progressive des comités d'audit dans ses participations.

— 70 % des sociétés de portefeuille ont un comité d'audit, les autres consacrent a minima une réunion annuelle de leur Conseil de Surveillance ou d'Administration à l'audit des comptes sociaux et consolidés en présence des Commissaires aux comptes.

— En 2013, Accor réalise la première cartographie détaillée de ses parties prenantes. Pour chacune d'entre elles, le groupe recense les thèmes de dialogue, en définit les instruments et établit une analyse de matérialité.

BÂTIR LA CONFIANCE

Mettre en place des instances de direction et de contrôle adaptées, quelle que soit la taille de nos participations et leur degré de maturité, est un prérequis pour exercer notre métier d'actionnaire professionnel de manière efficace et responsable.

En amont, une bonne gouvernance actionnariale décuple notre capacité à convaincre les investisseurs. En aval, des principes de gouvernance rigoureux permettent d'établir un cadre de travail clair avec les dirigeants de nos sociétés. Les stratégies de transformation et d'accélération gagnent ainsi en efficacité, et la gouvernance crée de la confiance, elle-même synonyme de performance. Eurazeo déploie progressivement, dans toutes ses participations, les meilleures pratiques de



gouvernance en matière d'éthique, de transparence, d'indépendance, de mise en place d'organes de contrôle ou d'anticipation des risques. L'entreprise poursuit deux objectifs : d'une part, conduire le changement, et d'autre part, démultiplier la performance de ses participations.



BONNES PRATIQUES

— Afin de permettre à ses collaborateurs d'être et de rester au meilleur niveau en termes de connaissances et compétences, **Eurazeo investit fortement dans la formation.**

En 2013, plus de 1 000 jours de formation ont été dispensés, soit une moyenne de 17 jours par collaborateur.

— **Péters Surgical a mis en place une démarche de prévention des risques psychosociaux** avec l'intervention d'un cabinet spécialisé. Cela a permis d'identifier des mesures d'amélioration de la qualité de vie au travail et d'élaborer un plan de prévention qui visera notamment, en 2014, à renforcer la communication et la diffusion de l'information dans l'entreprise.



02 – Pratiquer une gestion responsable DES RESSOURCES HUMAINES

FLEXIBILITÉ ET RESPONSABILITÉ

Dans un environnement en mutation permanente, les entreprises doivent se doter de modèles flexibles et gagner en agilité. Comment concilier flexibilité et responsabilité ? C'est tout l'enjeu du second pilier de la Charte RSE d'Eurazeo qui incite ses participations à pratiquer une gestion responsable des ressources humaines, notamment dans les domaines suivants :

- La qualité de la vie au travail, qui englobe les conditions de travail, le dialogue social, la gestion des parcours professionnels.
- Le bien-être et la protection sociale, avec l'accès à la santé, les dispositifs de prévoyance, la préparation à la retraite.
- L'employabilité tout au long de la vie professionnelle qui va de l'engagement de l'entreprise en matière de formation au développement des collaborateurs pour et par-delà leur vie dans l'entreprise. L'objectif est de garantir

que les salariés continuent d'être dotés des compétences nécessaires à leur employabilité alors même que la durée de la vie professionnelle s'allonge. Eurazeo s'assure que les conditions sont réunies pour permettre la croissance de la valeur actionnariale, dans le respect des meilleures pratiques en matière de gestion des collaborateurs, quels que soient le secteur et le pays d'activité de l'entreprise.



03 – Partager LE PROJET D'ENTREPRISE

BONNES PRATIQUES

— **Eurazeo** associe ses collaborateurs au succès de l'entreprise : **76 % de ses collaborateurs en sont actionnaires.**

— **Cap Vert Finance** insuffle une dynamique entrepreneuriale et associe ses managers au succès de l'entreprise : lors de la création d'une filiale, le manager reçoit une partie du capital qu'il répartit entre les collaborateurs les plus engagés dans le développement de la nouvelle entreprise afin de les associer au partage de la création de valeur.



EXPLIQUER ET CONVAINCRE

Devenir actionnaire d'une entreprise, c'est s'inscrire dans l'histoire de cette société et se projeter dans l'avenir avec un projet de transformation qui fait sens. Pour réussir, il faut savoir conjuguer compréhension fine des mutations économiques et sociétales en cours et vision de long terme. L'engagement de l'équipe dirigeante et des salariés de l'entreprise à porter le projet de transformation est un autre facteur de succès.

Dès lors, la capacité à expliquer et à convaincre du bien fondé d'une stratégie de transformation est essentielle. Outre que cela répond à une quête de sens pour les dirigeants et les collaborateurs, c'est aussi un gage de réussite et de performance. Il en va de la croissance de la valeur actionnariale, qui est la vocation d'un investisseur professionnel et responsable.



04 – Favoriser l'égalité PROFESSIONNELLE HOMMES-FEMMES

EN PHASE AVEC LE MARCHÉ

Eurazeo considère que l'égalité et la parité sont des facteurs de performance des entreprises et souhaite partager cette conviction avec l'ensemble de ses participations. L'objectif : généraliser la mise en place de processus et d'indicateurs qui favorisent la parité et l'égalité. Cela va du recrutement à la

gestion de carrière en passant par la politique salariale. Le contexte est porteur : d'une part, la pression réglementaire conduit le management et les organes de contrôle et de direction des entreprises à se féminiser ; d'autre part, les tendances de consommation incite les entreprises à évoluer. Eurazeo est donc mobilisé pour que la parité et l'égalité de traitement s'inscrivent dans l'ensemble de ses participations.

BONNES PRATIQUES

— Depuis 7 ans, Eurazeo soutient les Rising Talents, un réseau unique de 125 jeunes femmes à haut potentiel créé dans le cadre du Women's Forum for the Economy and Society.

— Pour Léon de Bruxelles, favoriser le pluralisme et rechercher la diversité constitue un facteur de progrès pour l'entreprise. Ainsi, l'organigramme mis en place fin 2013 fait apparaître un équilibre parfait entre femmes et hommes occupant un poste managérial (7 femmes et 7 hommes).



05 – Optimiser la consommation d'énergie ET PRÉSERVER L'EAU ET LA BIODIVERSITÉ

BONNES PRATIQUES

— **Eurazeo s'associe à Cèdre, une entreprise adaptée*** de collecte, tri et traitement des déchets et a recyclé 5 tonnes de papier et cartons en 2013. Ces 5 tonnes équivalent à l'économie de :

- 103 arbres
- 182 000 litres d'eau
- 3 300 kilos de CO₂
- 24 000 KWh

— **En 2013, Elis poursuit son optimisation énergétique.** L'entreprise a réduit de 6,2 % son ratio KWh de gaz naturel par kilo de linge traité en Europe. Des progrès sont également réalisés dans le domaine de l'eau : en 2013, ils se soldent par une baisse de 7,5 % de la consommation d'eau par kilo de linge livré à l'échelle du groupe.

* Les entreprises adaptées emploient au moins 80 % de personnels handicapés.

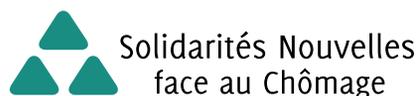
DE PRÉCIEUSES RESSOURCES

Préserver l'environnement est un facteur de performance et de longévité des entreprises. Investisseur responsable, Eurazeo est témoin de l'impact croissant des facteurs environnementaux sur les modèles économiques, et considère les ressources naturelles comme un précieux capital.

La disponibilité des énergies et de l'eau est, partout dans le monde, la condition *sine qua non* du développement industriel, humain

et économique. Leur accessibilité et leur coût sont déterminants pour permettre aux entreprises de pérenniser et développer leurs activités, et plus largement, pour créer les conditions du progrès. Afin d'intégrer de manière accrue la prise en compte de ces enjeux dans les activités et politiques de développement de ses sociétés de portefeuille, Eurazeo apporte un soutien actif au déploiement de stratégies, processus et indicateurs sur l'ensemble des impacts environnementaux.





Solidarités Nouvelles
face au Chômage



Fondation
GUSTAVE ROUSSY
de recherche sur le cancer



HUMAN
RIGHTS
WATCH



SPORT
dans la Ville
JOUER, APPRENDRE, REUSSIR



Association
Primo Levi



AGENCE DU DON EN NATURE



L'ACADÉMIE
CHRISTOPHE TIOZZO
— VILLIERS-LE-BEL —

Principales associations soutenues par Eurazeo.

BONNES PRATIQUES

— Eurazeo s'engage pour les plus démunis, la lutte contre l'exclusion et le chômage, le soutien à l'entrepreneuriat et le mécénat photographique.

Avec un budget de plus de 560 000 euros en 2013, Eurazeo soutient dans la durée plusieurs associations dans la réalisation de leurs projets solidaires.

— Dans sa filiale canadienne, 3SP Group fédère des collaborateurs originaires de 12 pays différents, dotés de formations techniques hétérogènes. Pour favoriser leur intégration et leur épanouissement, l'entreprise offre, en partenariat avec le Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles, des cours de français sur le lieu de travail.



06 – Susciter L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL

UN ENGAGEMENT SIGNIFIANT

Eurazeo considère que l'engagement sociétal en lien avec l'activité de l'entreprise est créateur de valeur et peut générer de multiples bénéfices. Côté territoires, c'est toute une dynamique qui se crée autour de projets utiles, innovants,

répondant à de vrais besoins. Au sein de l'entreprise qui soutient de tels projets, c'est un facteur de motivation et de cohésion pour les collaborateurs, qui donne du sens à l'implication de chacun et renforce le sentiment d'appartenance et de loyauté. Eurazeo croit en outre que l'engagement sociétal est vecteur d'innovation. L'impact

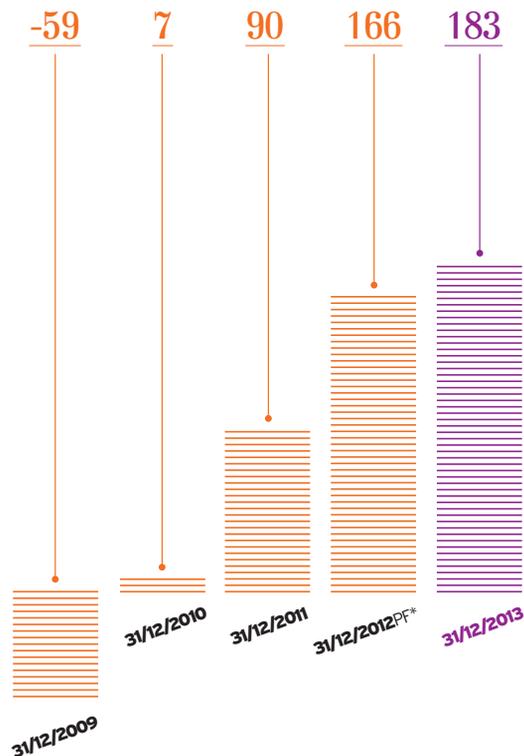
sur la performance, même s'il est difficilement mesurable, n'en est pas moins réel.

C'est dans cette logique qu'Eurazeo invite ses participations à se doter d'un rôle sociétal en soutenant une initiative qui fait sens, en lien avec l'activité de chacune.

Indicateurs FINANCIERS ET BOURSINIERS

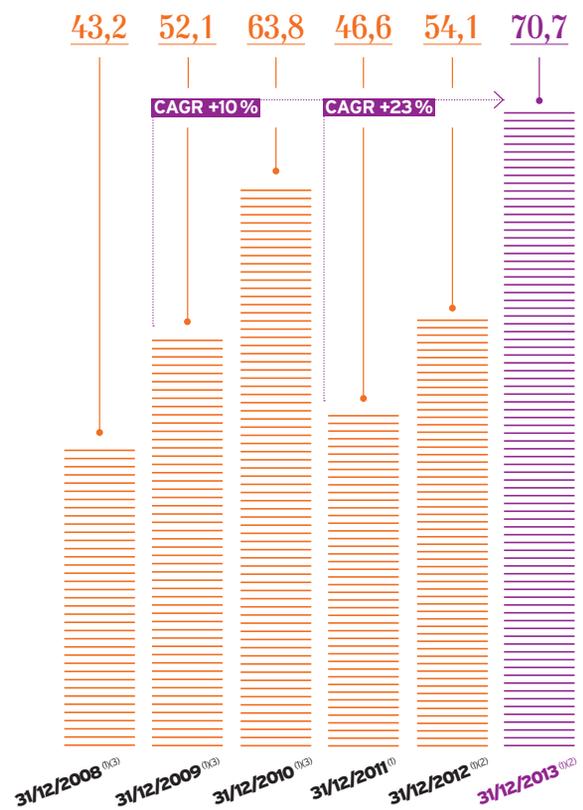
CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS NETTE DU COÛT DE L'ENDETTEMENT (En millions d'euros)

La contribution des sociétés, nette du coût de l'endettement, poursuit sa progression et ressort à 183 millions d'euros, soit une hausse de 38 % après retraitement de l'effet lié au rallongement de la durée d'amortissement du linge d'Elis.



* Proforma

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



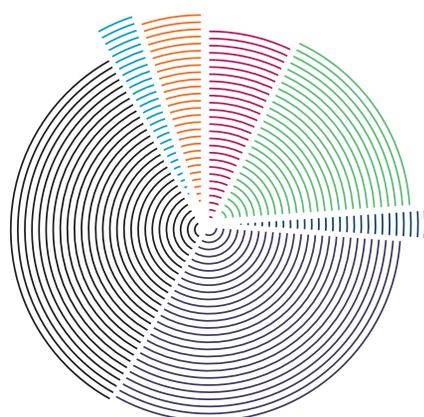
Après l'attribution gratuite d'actions Eurazéo mi-2013, l'Actif Net Réévalué (ANR) d'Eurazéo au 31 décembre 2013 ressort à 70,7 euros par action, en hausse de +31 % comparé au 31 décembre 2012.

(1) Retraité des attributions gratuites d'actions.

(2) Avec ANF Immobilier à son ANR : 71,6 euros au 31 décembre 2013 et 54,8 euros au 31 décembre 2012.

(3) Retraité de la distribution exceptionnelle en 2011 d'actions ANF Immobilier.

RÉPARTITION DES ACTIFS PAR PÔLE ⁽¹⁾



EURAZEO CAPITAL COTÉ > 34 %
 EURAZEO CAPITAL NON COTÉ > 32 %
 EURAZEO PATRIMOINE > 7 %
 EURAZEO PME > 5 %
 EURAZEO CROISSANCE > 3 %
 CASH > 17 %
 AUTRES > 2 %

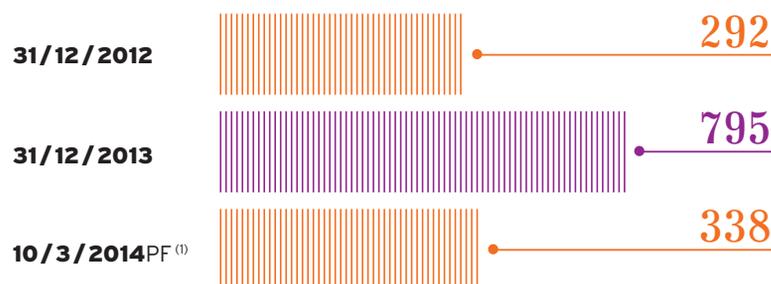
RÉPARTITION DES ACTIFS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ ⁽¹⁾⁽²⁾



LUXE ET MARQUES > 31 %
 MOBILITÉ ET LOISIRS > 26 %
 SERVICES > 18 %
 DISTRIBUTION B TO B > 11 %
 IMMOBILIER > 7 %
 INDUSTRIE > 5 %
 AUTRES > 2 %

(1) Sur la base de l'ANR au 31 décembre 2013.
 (2) Proforma des investissements dans Asmodee et Desigual.

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



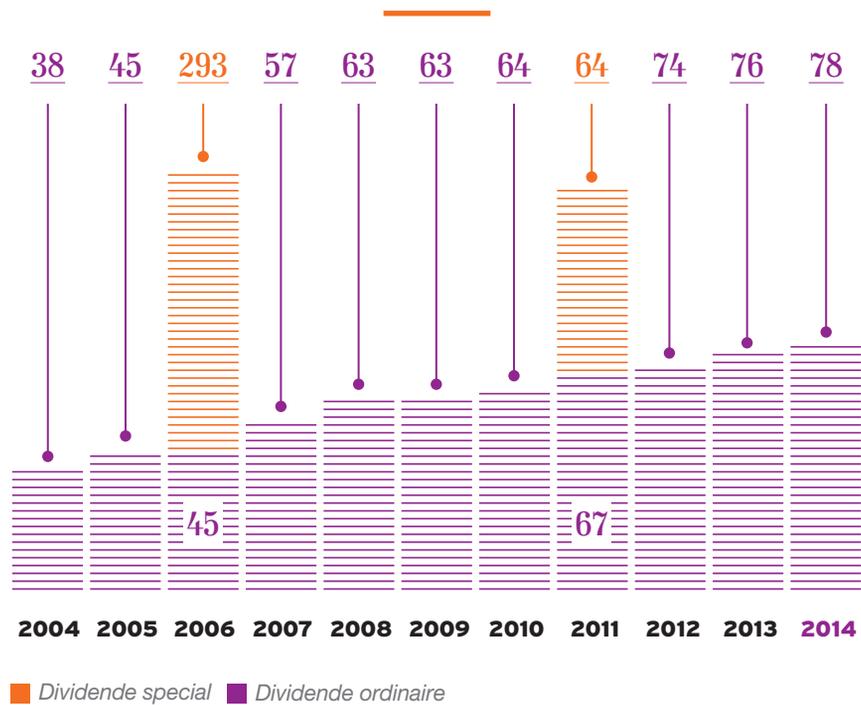
La trésorerie ⁽²⁾ d'Eurazeo progresse de 503 millions sur l'exercice 2013 pour s'établir à 795 millions d'euros au 31 décembre 2013. Elle inclut pour grande partie les produits de cession de titres Rexel, Edenred, The Flexitallic Group et Moncler, et les investissements dans Idéal Résidences, Cap Vert Finance, IES Synergy et Péters Surgical ainsi que des rachats de titres Eurazeo. Au 10 mars 2014, Eurazeo dispose d'une trésorerie nette de 338 millions d'euros proforma de l'investissement dans Desigual.

(1) Proforma de l'investissement dans Desigual, signé le 17 mars 2014.
 (2) Hors dette non affectée.

ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE AU 10 MARS 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.

Les indicateurs RSE D'EURAZEO ET DE SES FILIALES

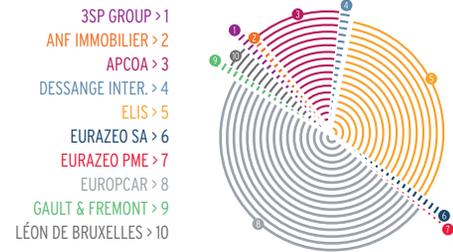
Ces indicateurs portent sur le périmètre de reporting 2013, tel que défini par la loi Grenelle II. Ils couvrent l'activité d'Eurazeo et de ses sociétés en intégration globale présentes dans le portefeuille du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013.

Les dix filiales intégrées dans ce reporting sont : Eurazeo – Eurazeo SA et ses filiales luxembourgeoises –, Europcar, Elis, ANF Immobilier, APCOA, 3SP Group et Eurazeo PME, société de gestion ainsi que ses filiales Dessange International, Léon de Bruxelles et Gault & Frémont.

	EURAZEO SA	EURAZEO ET SES FILIALES
GOUVERNANCE		
Part des sociétés séparant les instances de direction et de contrôle	100 %	100 %
Part des sociétés ayant des administrateurs indépendants	100 %	70 %
Part des administrateurs indépendants	64 %	30 %
GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES		
Embauches	9	13 051
Départs à l'initiative de l'employeur	2	1 852
Part des collaborateurs en CDI	98 %	92 %
Part des sociétés avec un baromètre social de moins de 3 ans	0	50 %
PARTAGER LE PROJET D'ENTREPRISE AVEC LES COLLABORATEURS		
Part variable collectif/masse salariale	8,3 %	4,3 %
Durée moyenne de détention (années)	-	6
FAVORISER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE HOMMES-FEMMES		
Part des femmes dans l'effectif permanent	56 %	47 %
Part des femmes dans la rémunération	28 %	41 %
Part des femmes dans le premier organe de décision*	20 %	13 %
Part des femmes dans les Conseils de Surveillance ou Conseils d'Administration	27 %	16 %
OPTIMISER LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE, PRÉSERVER L'EAU ET LA BIODIVERSITÉ		
Part des sociétés avec un bilan de gaz à effet de serre de moins de 3 ans	0 %	20 %
Présence d'un responsable environnement ou RSE dédié	100 %	70 %
Montant dépensé en eau (M€)	ns**	5,3
Montant dépensé en énergie hors carburant (M€)	0,05	49
Part des déchets non dangereux valorisés	66 %	39 %
Indemnités versées pour litiges environnementaux	0	0
PROMOUVOIR UN ENGAGEMENT SOCIÉTAL EN LIEN AVEC L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE		
Montant dépensé en actions sociétales (K€)	560	950
Montant dépensé en actions sociales (K€)	150	4100
Nombre d'ONG soutenues	9	nd***

* Les entreprises comportent plusieurs organes de décision, dont les intitulés peuvent varier selon les sociétés : Comité Exécutif, Directoire... Chez Eurazeo, le premier organe de décision est le Directoire, composé de cinq membres, et le second le Comité Exécutif élargi à dix membres. ** non significatif. *** non disponible.

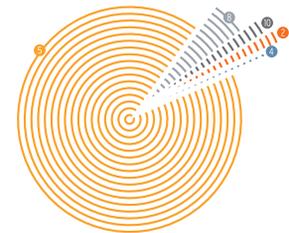
CHIFFRES D'AFFAIRES - 4,2 Mds€



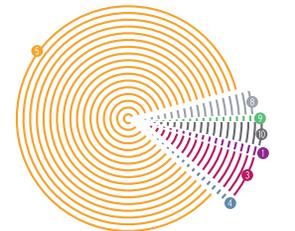
EFFECTIFS - 31 800 SALARIÉS



CONSOMMATION D'EAU - 6,3 MILLIONS DE M³



CONSOMMATION D'ÉNERGIE HORS CARBURANT - 890 MWh



ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE - 251 000 TEQ CO₂



Direction de la Communication Corporate & Financière
32, rue de Monceau
75008 Paris
www.eurazeo.com

Crédits photos : Michel Kirch, Peter Allan, Stéphane de Bourgies, Yves Forestier, Mylonas, Silvia Jansen,
Arnaud Février, Getty Images, Petair - Fotolia, iStock

Conception et réalisation : agence **anstophane**



