

# 11

---

RAPPORT ANNUEL

# SOMMAIRE

02	OFI PRIVATE EQUITY EST DEVENUE EURAZEO PME	22	RAPPORT FINANCIER
04	TEMPS FORTS 2011	30	RAPPORT RSE
08	MESSAGE DE VIRGINIE MORGON	46	LES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE
10	ENTRETIEN AVEC OLIVIER MILLET	48	DESSANGE INTERNATIONAL
14	L'ÉQUIPE	54	LÉON DE BRUXELLES
16	LA STRATÉGIE	60	FDS GROUP
19	PRINCIPES DE GOUVERNANCE	66	MORS SMITT
20	CONSEIL DE SURVEILLANCE	72	GAULT & FRÉMONT
		78	IMV TECHNOLOGIES
		82	FONDIS
		86	GROUPE BFR

OFI PRIVATE EQUITY EST DEVENUE...



...ET POURSUIT LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE SON PORTEFEUILLE

L'année 2011 a représenté **l'année des changements** pour Eurazeo PME : changement d'actionnaire, changement de nom et changement de bureaux. Mais le sens de sa démarche est demeuré le même.

C'est en avril 2011 qu'OFI Private Equity a signé son rapprochement avec le groupe Eurazeo, devenant Eurazeo PME, en juillet qu'elle a rejoint les locaux du groupe et en décembre que la société est définitivement sortie de cote. La transition s'est faite facilement, notamment parce que Eurazeo PME partage avec Eurazeo une vision commune de l'investissement et de l'accompagnement responsables des entreprises sur le long terme. Eurazeo a souhaité maintenir une gouvernance autonome et dédiée au small-midcap, afin de renforcer sa position sur le marché des ETI (entreprises de taille intermédiaire).

Cette nouvelle étape offre à Eurazeo PME la possibilité de disposer de moyens financiers supplémentaires pour soutenir des projets de développement d'entreprises valorisées entre 50 et 150 M€. À cela s'ajoute désormais une capacité plus concrète d'accompagner ses entreprises dans leur mondialisation, comme le démontrent les 2 acquisitions réalisées début 2012 aux États-Unis et au Canada. S'agissant du profil recherché, il reste identique : une forte maturité dans le métier, une équipe de qualité, une récurrence des cash-flows et une perspective de transformation.

# TEMPS FORTS 2011

Dessange International  
rachète sa master  
franchise américaine.

MARS



Gault&Frémont  
réalise l'acquisition  
de la société  
**Montgolfier**, basée  
à Troyes.

## Mors Smitt

annonce l'acquisition au Royaume-Uni de  
**STS Rail Ltd.**, société produisant des relais  
électromécaniques selon les spécifications  
du marché britannique.



AVRIL

OFI Private Equity cède  
sa participation minoritaire dans

**Crédirec**

Eurazeo PME cède  
sa participation minoritaire dans  
**Axson Technologies**

JUIN



OFI Private Equity change  
d'actionnaire de référence,  
de la MACIF à Eurazeo, et devient

 **eurazeo pme**

FDS Group  
réalise 2 acquisitions  
au Royaume-Uni.



Eurazeo PME renforce sa  
participation au capital de  
**FDS Group**  
passant de 51 % à 75 %, et organise  
un refinancement complet du bilan.



Dessange International  
accélère son développement aux États-Unis :  
le groupe prépare l'acquisition (finalisée  
en janvier 2012) de Fantastic Sams, réseau  
franchisé de plus de 1 200 salons de coiffure.

AOÛT



Après sa première expérience sportive d'équipe au  
Marathon de New York en 2010, Eurazeo PME débute  
sa préparation à un nouveau défi :

**courir le Marathon  
de Rome en 2012 !**

8 personnes de l'équipe passent la ligne d'arrivée,  
avec des temps compris entre 3 h 29 et 4 h 45.

OCTOBRE

**Léon de Bruxelles  
et le chiffre 6**

Léon de Bruxelles ouvre son 66<sup>e</sup> restaurant.  
Au total, 6 millions de couverts  
auront été servis en 2011.

La société renforce ses moyens  
de développement en externalisant  
les murs de 6 restaurants.

NOVEMBRE

**IMV Technologies**

signe un accord de partenariat  
stratégique pour le marché chinois  
avec Nelson Medical.



DÉCEMBRE

**FDS Group**

finalise les négociations portant sur la société  
canadienne AGS Group, fournisseur majeur de  
solutions d'étanchéité sur le marché canadien  
(acquisition effective en janvier 2012).

# MESSAGE DE VIRGINIE MORGON, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



Eurazeo PME dispose désormais de moyens accrus, humains et financiers, qui lui ouvrent un vaste champ des possibles dans un univers des PME riche de nombreuses opportunités ”

2011 aura été l'année de l'acquisition d'OFI Private Equity Capital par Eurazeo, un rapprochement naturel et auquel nous tenions.

Naturel, parce que sur bien des plans, Eurazeo et Eurazeo PME – nouveau nom d'OFI Private Equity Capital – se ressemblaient. Le constat est frappant, les deux sociétés ont un ADN commun : toutes deux sont des actionnaires de long terme et des investisseurs responsables. Toutes deux cherchent à accélérer la transformation des entreprises, que ce soit en s'appuyant sur leur potentiel de croissance organique ou en les épaulant dans leur stratégie d'acquisitions. Toutes deux considèrent que leur rôle consiste à aider les entreprises à changer de dimension, et cela d'abord par une présence active auprès de leur management.



Nous tenions à ce rapprochement parce que l'univers des PME foisonne de candidats potentiels à de belles histoires de croissance. Eurazeo a toujours considéré avoir un rôle économique à jouer dans le développement de ces entreprises, comme elle le faisait déjà avec Eurazeo Croissance, label sous lequel elle accompagne les sociétés à fort potentiel. Nous pensons que les investisseurs financiers ont une responsabilité fondamentale vis-à-vis d'entreprises qui n'ont accès ni aux financements bancaires ni aux marchés financiers et encore moins au marché obligataire. En tant que nouvel actionnaire d'Eurazeo PME, nous sommes satisfaits de pouvoir plus pleinement jouer ce rôle. Et ce, au-delà de notre conviction que cet élargissement de notre champ d'action aux petites et moyennes entreprises est extrêmement pertinent pour Eurazeo.

Eurazeo PME dispose aujourd'hui de tous les atouts. *L'intuitu personae* développé par Olivier Millet et son équipe, qui permet de trouver les contacts et les sujets avant les autres. La relation, qui permet de séduire avec un projet intelligent. La crédibilité, grâce au track record d'Eurazeo PME et à la qualité du réseau d'Eurazeo. Eurazeo PME dispose désormais de moyens accrus, humains et financiers, qui lui ouvrent un vaste champ des possibles. Eurazeo PME peut développer des stratégies ambitieuses, comme l'ont montré en 2011 les croissances externes menées par ses participations Dessange International

et FDS Group. Ces capacités nouvelles lui permettent aussi d'appréhender le marché d'une manière différente, elles lui donnent le temps de se forger une conviction en réfléchissant aux secteurs porteurs et en anticipant ses investissements futurs, d'aller chercher les potentiels de création de valeur y compris en dehors des opérations classiques.

Cette stratégie d'investisseur de long terme, Eurazeo PME peut la mener de manière totalement autonome au sein du groupe, tout en répondant aux exigences d'une bonne gouvernance. Après l'intégration réussie de l'équipe au sein d'Eurazeo et les premières opérations de renforcement de son portefeuille, nous continuerons à démontrer le bien-fondé de ce rapprochement. Les prochains investissements d'Eurazeo PME la positionneront, j'en suis convaincue, comme un acteur incontournable du marché.



# ENTRETIEN AVEC OLIVIER MILLET PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

## Qu'implique votre rapprochement avec le groupe Eurazeo ?

\_ Notre vocation demeure la même : être un actionnaire de long terme d'entreprises de taille moyenne. Le groupe OFI AM et la Macif ont joué un rôle déterminant dans le développement de notre activité, et je tiens à les remercier de nous avoir accompagnés ces dernières années. Le passage de témoin des actionnaires mutualistes à Eurazeo s'est fait dans le respect de ce que nous sommes, et Eurazeo, qui souhaitait renforcer sa présence sur les petites et moyennes entreprises, nous a confortés dans notre mission.

## Concrètement, comment s'est passée l'intégration ?

\_ La transition, à l'été 2011, s'est bien passée, sans rupture. En moins de 6 mois, nous étions totalement intégrés au groupe Eurazeo, qui a par ailleurs souhaité maintenir l'autonomie de notre entité.

## Quelles conséquences pour les entreprises dont vous êtes actionnaires ?

\_ Notre culture de société d'investissement cotée est très proche de celle d'Eurazeo. Le mode de gouvernance et les échanges avec nos entreprises ne sont pas modifiés. La vision de long terme d'Eurazeo est un gage de solidité pour nos entreprises, tout comme les moyens financiers accrus dont nous disposons. Notre capacité à les accompagner dans leur développement s'en trouve renforcée. Cela s'est d'ailleurs très vite traduit dans les faits. À commencer par FDS Group. Grâce à notre nouvel actionnaire, nous avons pu nous renforcer au capital de cette société en passant de 50 % à 75 %, tout en l'accompagnant sur ses acquisitions en Grande-Bretagne et au Canada. Avec notre aide, en quelques années, le groupe s'est ainsi transformé, passant de 20 M€ de chiffre d'affaires en 2006 à 150 M€ en 2012.



Nous avons poursuivi l'internationalisation des entreprises de notre portefeuille, en particulier en Amérique du Nord pour deux d'entre elles”



### Votre stratégie d'investissement a-t-elle évolué ?

\_ Les moyens mis à notre disposition par le groupe Eurazeo élargissent notre champ des possibles, mais nous restons concentrés sur les entreprises de taille moyenne, valorisées entre 50 et 150 M€. Et le profil des entreprises que nous recherchons reste identique : forte maturité dans le métier, équipe de qualité, cash-flows récurrents et une perspective de transformation. Notre rôle économique aussi demeure le même. Il s'agit de transformer des entreprises dans la durée *via* des opérations de croissance interne et des acquisitions en France et à l'international. À titre d'illustration, nous avons aidé le Groupe Dessange dans son internationalisation, en concluant début 2012 une opération aux États-Unis, sur laquelle nous avons travaillé pendant 6 mois. C'est une opération structurante qui permet au groupe de doubler son nombre de salons de coiffure dans le monde et de porter à plus de 2 000 le nombre de ses points de vente.

### Le développement durable est-il toujours inscrit dans votre stratégie ?

\_ Oui, bien entendu, bien que je préfère parler de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Notre vision des aspects RSE est alignée avec celle d'Eurazeo. À l'occasion de notre intégration en 2011, nous avons d'ailleurs participé à la rédaction de la charte du groupe qui affine celle que nous avons publiée en 2010. Les enjeux ESG (Environnement, Social, Gouvernance) pour nos entreprises sont les mêmes et représentent un travail de long terme. La gouvernance reste la clé de voûte d'une bonne relation entre l'entreprise et ses actionnaires. Le projet social est dans chaque entreprise un facteur essentiel du succès. Les enjeux énergétiques ou de biodiversité n'ont pas changé, même

si, en période de crise, les sujets environnementaux sont moins à la mode. Les entreprises dont nous sommes actionnaires continuent donc à travailler très sérieusement sur tous ces thèmes. Cela se traduit concrètement par la réalisation, pour la troisième année, d'un rapport d'activité extra-financier avec des indicateurs de suivi sur tous ces enjeux.

### Comment s'est porté le portefeuille en 2011 ?

\_ L'activité a été particulièrement dynamique, avec les cessions de Credirec et Axson, et la stratégie de croissance externe déployée par les autres entreprises du portefeuille. Ce dynamisme est perceptible dans l'activité des entreprises, puisque toutes ont progressé en 2011. Le chiffre d'affaires consolidé de l'ensemble est passé en un an de 320 M€ à 360 M€ (400 M€ en considérant les deux acquisitions conclues en janvier 2012). La rentabilité reste élevée, avec un EBITDA consolidé stable à 17 %.

### Comment voyez-vous l'année 2012 ?

\_ Le contexte français demeure incertain, mais la plupart de nos entreprises ont la capacité d'aller chercher la croissance à l'international, dans des zones où l'environnement est plus favorable. Aujourd'hui, déjà plus de 40 % du chiffre d'affaires consolidé de nos sociétés est réalisé hors de France, et cette proportion va grandissant.

### La transformation de vos entreprises passe donc par l'international ?

\_ Pas uniquement, puisque, par exemple, un groupe comme Léon de Bruxelles affiche une croissance de 12 % sur le seul marché français, en ouvrant régulièrement des restaurants



40 % de notre chiffre d'affaires consolidé est déjà réalisé hors de France "



selon une stratégie bien rodée. Fondamentalement, notre rôle consiste à aider nos entreprises à passer du stade de PME à celui d'ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire). Dans 90 % des cas, cela passe par l'internationalisation de l'activité, ce qui ne signifie pas seulement vendre à l'étranger, mais aussi identifier des marchés clés, s'y implanter durablement, puis gérer ces filiales locales. À ce titre, l'année 2011 a été riche, avec pas moins de 7 acquisitions menées par IMV Technologies, Mors Smitt, FDS Group et Dessange International, que ce soit en Chine, en Grande-Bretagne, au Canada ou aux États-Unis.

### Quelles sont les clés du succès pour le développement de ces entreprises à l'international ?

\_ Il faut à la fois être ambitieux et modeste. Il faut aussi disposer de dirigeants d'exception car dans ces multinationales de poche, la disponibilité doit être permanente. Notre rôle d'actionnaire est d'aider à rationaliser les décisions des managers, de limiter

les risques pris par l'entreprise et d'assumer nos responsabilités en réinjectant du capital plutôt que de la dette lors d'opérations structurantes. Ce qui a été le cas pour FDS Group et Dessange International, deux entreprises dans lesquelles nous avons réinvesti respectivement 5 et 4 ans après notre entrée au capital, afin de les soutenir dans leurs projets de développement. Notre rôle consiste aussi à les accompagner dans les processus post-acquisition, notamment en s'assurant que la gouvernance reste adaptée à l'évolution du groupe. Nous les aidons par exemple à constituer des boards internationaux. Ces expériences particulièrement enrichissantes seront précieuses pour nos prochains investissements.

### Visez-vous de nouveaux investissements ?

\_ Oui, puisque grâce aux moyens mis à notre disposition par Eurazeo, nous sommes en mesure de mener de nouvelles opérations. Nous cherchons des entreprises et des dirigeants qui ont besoin d'actionnaires de long terme pour les aider à franchir une étape significative de leur développement.

### Vous êtes donc optimiste face au pessimisme ambiant ?

\_ Notre intégration aux activités d'Eurazeo nous arrime à 130 ans d'histoire : cela instaure une réelle dimension de pérennité dans notre relation avec les entreprises. Cela donne aussi du recul face aux difficultés quotidiennes des sociétés qui doivent agir avec discernement et courage, avec le soutien de notre équipe. Nos 2 principaux défis pour l'avenir sont la mondialisation et l'enjeu RSE. Nos entreprises forgeront leur avenir en se transformant. Nous assurerons notre place sur le marché du midmarket français en nous transformant pour les accompagner.





**Le Comité Exécutif** : (1) Emmanuel Laillier - (2) Laurence Château-de Chazeaux  
(3) Olivier Millet - (4) Pierre Meignen - (5) Elisabeth Auclair - (6) Erwann le Ligne



# L'ÉQUIPE D'EURAZEO PME

## OLIVIER MILLET

### > Président du Directoire

Plus de 20 ans d'expérience en capital investissement

Eurazeo PME depuis 6 ans

A débuté sa carrière en 1986 en créant *Capital Finance*, la revue de référence du capital investissement français. Il a ensuite rejoint 3i de 1990 à 1994, avant d'intégrer Barclays Private Equity France, où il a participé au développement pendant 11 ans.

En 2006, il fonde Capitalisme Durable, soutient des Green Dating, « Les Rendez-vous mensuels de l'Économie durable », et actionnaire de Citizen Capital, fonds d'investissement dédié au développement de TPE issues de minorités et quartiers sensibles. En 2009, il a participé à la création du club développement durable de l'AFIC (Association Française des Investisseurs en Capital).

École Supérieure de Commerce et de Marketing

## ELISABETH AUCLAIR

### > Membre du Directoire - Directeur Financier

Eurazeo PME depuis 4 ans

Anciennement Ernst&Young (6 ans), Imaje (Industrie, 6 ans) et GSE (Ingénierie Construction, 7 ans)

École Supérieure de Commerce de Montpellier, Expert-comptable

## EMMANUEL LAILLIER

### > Membre du Directoire

Eurazeo PME depuis 2011

12 ans de capital Investissement, de nombreuses opérations menées

Anciennement EPF Partners (9 ans), Fonds Partenaires Gestion (3 ans) et Nomura (2 ans) École Polytechnique

## PIERRE MEIGNEN

### > Directeur Associé

Eurazeo PME depuis 8 ans

A participé aux opérations Auto Escape, Axson, MSH, Crédirec, IMV Technologies, Léon de Bruxelles, Dessange International

Anciennement IDPC (2 ans)

MSG et mastère de gestion, DESS finance

## ERWANN LE LIGNE

### > Directeur Associé

Eurazeo PME depuis 6 ans

A participé aux opérations FDS Group, Gault & Frémont et BFR Groupe

Anciennement Crédit Agricole Ile-de-France

Magistère de gestion internationale, DESS finance Dauphine

## LAURENCE CHÂTEAU-DE CHAZEUX

### > Directrice du Développement Durable

Eurazeo PME depuis 4 ans

Plus de 20 ans d'expérience de Direction Marketing

Anciennement Schweppes (10 ans), Action contre la faim (5 ans), EGG Bank (3 ans), Marie (3 ans)

European Business School, Collège des Hautes Études sur l'Environnement et le Développement Durable

## MATHIEU BETRANCOURT

### > Directeur d'Investissements

Eurazeo PME depuis 4 ans

A participé aux opérations Gault & Frémont, Dessange International et Mors Smitt

Anciennement Astorg

ENST

## RODOLPHE DE TILLY

### > Chargé d'Affaires

Eurazeo PME depuis 2 ans

A participé aux opérations FDS Group et Fondis Anciennement Société Générale (2 ans)

EDHEC

## CLARA CHATILLON

### > Contrôleur Financier

## CHRISTINE LE PAIRE

### > Attachée de Direction en charge de la Communication

## CAROLE BOURDEAUX

### > Office Manager

## AMÉLIE JARAN

### > Assistante-Hôtesse

# LA STRATÉGIE

**E**urazeo PME investit dans des entreprises performantes et ambitieuses, et accompagne leurs dirigeants dans leurs projets de développement en France et à l'étranger. Cela se traduit par un soutien constant des équipes de direction dans leur démarche de progrès et de croissance, qu'il s'agisse d'ouvrir des filiales à l'étranger, de réaliser des acquisitions transformantes ou ciblées, ou de faire évoluer leur stratégie. Eurazeo PME intègre les critères de responsabilité sociale et environnementale au cœur de sa stratégie d'investissement et de son rôle d'actionnaire.

PME SUR LES MARCHÉS DE NICHE, RENTABLES ET EN CROISSANCE	ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE EN PARTENARIAT AVEC LE MANAGEMENT SUR LE LONG TERME	OBJECTIF DE RENDEMENT ET SÉCURITÉ	VALORISATION DES CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS
Des entreprises d'une valorisation comprise entre 50 M€ et 150 M€, leaders sur leur marché de niche, ayant la capacité à valoriser des opérations de croissance	Une position d'actionnaire de référence aux côtés d'un management impliqué, en accompagnement sur une période supérieure à 5 ans et une gouvernance solide et systématique d'Eurazeo PME au niveau des participations	Un investissement mixte en fonds propres et quasi-fonds propres/mezzanine et un effet de levier modéré	Une valorisation des critères ESG – Environnement, Social, Gouvernance – comme éléments de la création de valeur à moyen terme

## UNE STRATÉGIE CRÉATRICE DE VALEUR

Cette stratégie d'investissement se déroule dans une logique de long terme (5 à 7 ans), respectant le rythme de développement des entreprises et des équipes de direction. L'engagement du respect du cycle de vie de l'entreprise aux côtés de ses dirigeants est une valeur essentielle d'Eurazeo PME, qui depuis 2008 figure parmi les pionniers dans la mise en place d'une véritable stratégie de développement durable pour son compte et celui de ses participations.

Cette notion de respect du rythme de vie de l'entreprise se traduit par une structuration des investissements basée sur des fonds propres et des quasi-fonds propres de type mezzanine, ainsi que par un endettement modéré correspondant au profil de cash-flow de l'entreprise et à ses besoins d'investissements. L'objectif recherché est une structuration offrant de la flexibilité, de la stabilité et une pérennité de l'investissement. Cette stratégie innovante et rigoureuse permet d'accompagner dans une véritable logique de partenariat les entreprises et leurs dirigeants dans un projet d'entreprise commun et partagé avec les collaborateurs.

Le rôle d'Eurazeo PME est d'aider les PME à franchir une nouvelle étape de leur développement, tout en restant dans les plus performantes de leur secteur. Une fois cette première mission accomplie, Eurazeo PME peut entamer une nouvelle phase de croissance ou passer le relais à d'autres actionnaires sélectionnés avec attention pour leur capacité à apporter les meilleures chances de réussite au développement de l'entreprise.

L'année 2011 a été particulièrement représentative de la capacité d'Eurazeo PME à accompagner ses participations, tant d'un point de vue stratégique que financier, à réaliser des croissances ambitieuses et transformantes hors des frontières de l'Hexagone. FDS Group, Dessange International, Mors Smitt, IMV Technologies ou encore Gault & Frémont figurent parmi celles-ci.

## DE SIEM SUPRANITE À FDS GROUP

Eurazeo PME est entrée au capital de la société SIEM Supranite en octobre 2006, en tant qu'actionnaire majoritaire. La société réalisait alors de l'ordre de 18 M€ de chiffre d'affaires essentiellement en France et en Allemagne. En l'espace de 5 ans, la société a multiplié son chiffre d'affaires par près de 8 fois (environ 145 M€ aujourd'hui), en partie par croissance organique grâce à ses innovations et l'export, mais aussi avec la réalisation d'acquisitions transformantes.

Le groupe FDS est aujourd'hui un acteur incontournable au niveau mondial des solutions d'étanchéité à haute valeur ajoutée pour les secteurs de l'énergie pétrolière, de la chimie et de la pétrochimie et aussi du nucléaire. Le groupe s'est tout d'abord développé aux États-Unis en rachetant le fabricant de produits Flexitallic (octobre 2007), puis en Grande-Bretagne par le rachat de la société Novus (avril 2008). Ces deux acquisitions ont permis de compléter la gamme de produits, d'acquérir des unités de production sur l'ensemble des continents et de renforcer ainsi sa proximité avec les grands donneurs d'ordre et intégrateurs du secteur de l'énergie.

Après 3 années consacrées à l'intégration des différentes entités et au développement organique du groupe, celui-ci a repris en 2011 un programme intense d'acquisitions stratégiques. Deux réseaux de distribution sont tout d'abord acquis en août 2011 (Sealex et Beldham Crossley au Royaume-Uni réalisant près de 6 M€ de CA), puis la société canadienne AGS (opération finalisée en janvier 2012). Cette dernière permet au groupe de franchir une étape importante en prenant position sur le marché canadien de manière significative (environ 50 M€ de chiffre d'affaires). Cette opération permet également au groupe de compléter son offre existante de produits dédiés à la maintenance par une offre complète adaptée aux grands projets d'extraction (upstream).

## DESSANGE INTERNATIONAL FAIT UNE ENTRÉE REMARQUÉE SUR LE PREMIER MARCHÉ MONDIAL DE LA BEAUTÉ

Avec environ 400 salons en France et 330 salons à l'international dans plus de 40 pays, Dessange International est un acteur mondial et une marque à forte notoriété de la coiffure, du luxe et du « way of life » à la française. L'activité du groupe comprend la gestion de salons de coiffure en franchise (sous les enseignes Dessange Paris et Camille Albane) et la vente de produits capillaires haut de gamme dans différents réseaux de distribution. Eurazeo PME est l'actionnaire majoritaire du groupe depuis juillet 2008. Le développement international est un axe stratégique majeur pour le groupe, désireux d'imposer ses marques mondialement. Deux zones sont particulièrement visées : les États-Unis et la Chine.

Au premier trimestre de l'année 2011, le groupe assure la gestion en direct de sa marque Dessange International sur le marché américain en rachetant la master franchise historique. Fort de cette étape, le groupe engage des discussions avec l'un des premiers réseaux américains de franchises – Fantastic Sams. La transaction sera finalisée début janvier 2012. Dessange International se dote ainsi d'une plateforme de développement qui possède déjà plus de 1 200 salons en franchise et qui va lui permettre d'accélérer le développement de ses marques et de ses produits sur le premier marché mondial.

# PRINCIPES DE GOUVERNANCE

## LA GOUVERNANCE D'UN ACTIONNAIRE PROFESSIONNEL ET RESPONSABLE

Eurazeo PME est une société à Directoire et Conseil de Surveillance ; les fonctions opérationnelles dévolues au Directoire sont strictement séparées des fonctions de contrôle, assumées par le Conseil de Surveillance.

Le Directoire d'Eurazeo PME est composé de 3 membres : Olivier Millet, son Président, Emmanuel Laillier et Elisabeth Auclair. Il est accompagné d'un Comité Exécutif, composé de ces mêmes membres du Directoire, ainsi que des 2 Directeurs Associés et de la Directrice du Développement Durable. Ce Comité vise à impliquer le plus largement possible l'équipe dans la réussite de la stratégie mise en place.

Le Conseil de Surveillance est composé de 6 membres, dont 2 indépendants et de 2 censeurs indépendants. Le Conseil de Surveillance est doté d'un Comité d'Audit, composé de 3 membres dont un indépendant. Le Comité d'Audit assiste le Conseil de Surveillance dans le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ainsi qu'à l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Les Commissaires aux Comptes, PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés, sont représentés à chaque séance de Conseil de Surveillance et de Comité d'Audit.

Enfin, le Comité Expert développement durable, composé de 7 membres indépendants experts et entrepreneurs, a pour rôle, d'une part, de guider Eurazeo PME dans l'élaboration de sa stratégie et dans la mise en œuvre opérationnelle de sa politique RSE, et, d'autre part, de veiller au respect de la charte RSE.

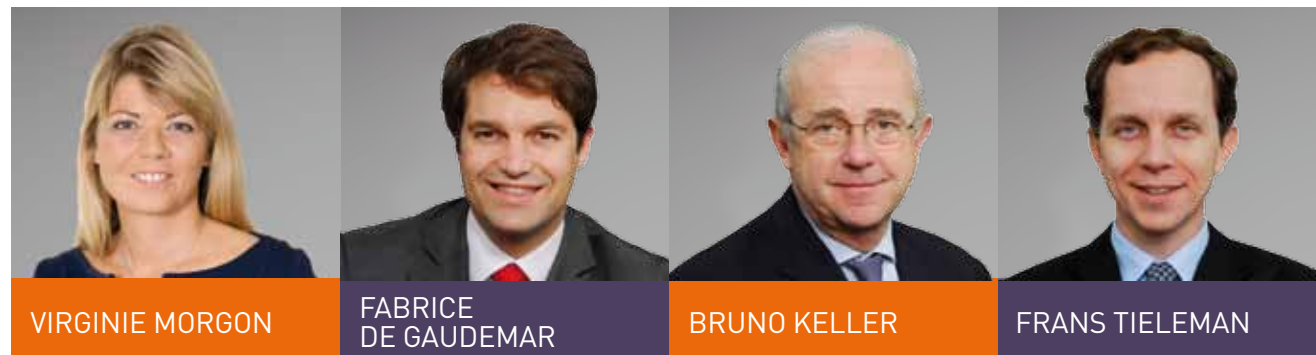
## LES RÈGLES D'UNE SOCIÉTÉ DE GESTION DE PORTEFEUILLE AGRÉÉE PAR L'AMF

Eurazeo PME a un statut de Société de Gestion de Portefeuille (SGP) ; elle gère les FCPR OFIPEC1 et OFIPEC 2, ainsi que le FCPR OFICAP et le segment d'investissements directs du FCPR OFI Europa I par délégation de gestion.

Dans le cadre de cet agrément obtenu de l'AMF, elle s'engage à respecter un certain nombre de normes de gestion et est tenue de suivre des règles de bonne conduite. Les principes de contrôle interne et déontologie sont précisément rédigés et régulièrement contrôlés.

Eurazeo PME doit notamment consulter avant tout investissement ou désinvestissement supérieur à 0,5 M€ un Comité Consultatif d'investissement, composé de 5 membres. Il a pour fonction d'analyser l'investissement proposé par le Directoire d'Eurazeo PME et d'apporter une analyse complémentaire sur les diligences réalisées.

# CONSEIL DE SURVEILLANCE



VIRGINIE MORGON

**Présidente du Conseil de Surveillance**

*Membre du Directoire d'Eurazeo*

**Expérience professionnelle**

Virginie Morgon co-dirige l'équipe Investissement. Associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris depuis 2000, après avoir exercé son métier de banquier conseil à New York et à Londres, Virginie Morgon était notamment responsable du secteur Agroalimentaire, Distribution et Biens de Consommation sur le plan européen. Elle a été Maître de conférences à l'Institut d'Études Politiques de Paris.

**Formation :** Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris (section Économie et Finance) et titulaire d'un Mastère d'économie et de management de l'université de Bocconi (Milan, Italie)

FABRICE DE GAUDEMAR

**Membre du Conseil de Surveillance**

*Membre du Directoire d'Eurazeo*

**Expérience professionnelle**

Fabrice de Gaudemar est co-responsable de l'équipe Investissement. Il a lancé et gère Eurazeo Croissance, activité dédiée à l'accompagnement des sociétés à fort potentiel et ayant besoin de capitaux pour accélérer leur croissance.

Fabrice de Gaudemar a rejoint Eurazeo en 2000 où il a participé à la réalisation ou au suivi des investissements dans Eutelsat, Cegid, Rexel, Europcar, APCOA Elis et OFI Private Equity (devenue Eurazeo PME), ainsi que Fonroche et 3S Photonics dans le cadre d'Eurazeo Croissance. Auparavant, Fabrice de Gaudemar était ingénieur dans le domaine des télécommunications.

**Formation :** Ancien élève de l'École Polytechnique et diplômé de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications

BRUNO KELLER

**Membre du Conseil de Surveillance**

*Directeur Général d'Eurazeo*

**Expérience professionnelle**

Bruno Keller est Directeur Général et Membre du Directoire d'Eurazeo depuis mai 2002. Il rejoint Eurazeo en 1990 comme Directeur Financier puis a été nommé Directeur Général Adjoint en juin 1998. Auparavant, Bruno Keller a exercé des fonctions d'Auditeur (Price Waterhouse : 1976-1982), de Responsable financier (Département Finance d'Elf Aquitaine : 1982-1989) et d'Asset Management (Banque Indosuez : 1989-1990).

**Formation :** Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Rouen

FRANS TIELEMAN

**Membre du Conseil de Surveillance**

*Membre du Comité de Direction*

**Expérience professionnelle**

Frans Tieleman a rejoint le groupe en 2001, après avoir travaillé dans le conseil en stratégie et en amélioration opérationnelle chez McKinsey à Paris, puis dans le fonds de capital risque de Reuters PLC à Londres et San Francisco. Frans Tieleman a participé à la réalisation et au suivi des investissements suivants d'Eurazeo en France et en Italie : Terreal, Rexel, B&B Hotels, Sirti, et actuellement Gruppo Banca Leonardo, Intercos, OFI Private Equity (devenue Eurazeo PME) et Moncler.

**Formation :** Ancien élève de l'École Polytechnique, Ponts et Chaussées, Insead



PATRICK DUPUY

**Membre du Conseil de Surveillance**

**Expérience professionnelle**

Patrick Dupuy est Président fondateur de Dardel Industries (1988) - LMBO sur une division de Schlumberger Industries - Holding diversifié : biens d'équipement industriel, services à l'industrie.

**Formation :** Centrale Paris, MS Stanford

PASCAL LEBARD

**Membre du Conseil de Surveillance**

**Expérience professionnelle**

Il a débuté sa carrière en 1986 au CCF à Londres et à Paris, avant de rejoindre la société d'investissement 3i en 1988, dont il devient Directeur Associé en 1990.

En 1991, il entre chez Exor (Groupe Agnelli) en tant que Directeur en charge des participations, puis rejoint Worms & Cie en 2004 dont il devient Administrateur-Directeur Général Délégué. Il devient Administrateur-directeur général et Président du comité exécutif de Sequana (ex-Worms & Cie) en 2007. Il est également Chief Executive Officer (depuis 2008) d'Arjowiggins et d'Antalis (depuis 2009).

Il est par ailleurs Administrateur du Club Med, de LISI et de CEPI (Confederation of European Paper Industries).

**Formation :** Diplômé de l'EDHEC

JEAN-LUC BRET

**Censeur**

**Expérience professionnelle**

Il est Président fondateur de la chaîne de restauration rapide vennoiserie/sandwicherie à l'enseigne « La Croissanterie » (180 restaurants implantés dans les centres commerciaux, centres-villes et lieux de transport) pour le compte de laquelle il a mené deux LBO : avec Barclays Private Equity puis Pragma Capital.

Il est par ailleurs Président de PROCOS, Fédération pour l'urbanisme et le développement du commerce spécialisé regroupant les 250 plus grandes enseignes, Vice-Président du Conseil National des Centres Commerciaux et Président de l'ISTEC.

**Formation :** Diplômé de l'Institut Supérieur des Sciences, Techniques et Economie Commerciales - ISTEC

CHRISTOPHE KARVELIS

**Censeur**

*Associé co-fondateur de Capzanine*

**Expérience professionnelle**

Christophe Karvelis rejoint 3i France en 1987 et en devient Directeur associé et membre du comité de direction en 1992. En 1995, il participe à la création du fonds EPF Partners, sponsorisé par le groupe Natexis. De 1998 à 2004, il assure la Direction Générale d'ABN AMRO CAPITAL France ciblant les LBO valorisés de 40 à 700 M€.

En 2004, il crée Capzanine en compagnie de David Hoppenot.

**Formation :** IEP PARIS, MBA A J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Chicago

# RAPPORT FINANCIER

- 24 PRÉSENTATION DES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE
- 26 CHIFFRES CLÉS DU PORTEFEUILLE
- 28 COMPTES CONSOLIDÉS IFRS (EXTRAITS)



# PRÉSENTATION DES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE

## DESSANGE INTERNATIONAL

Réseau mondial de plus  
de 2 000 salons de coiffure  
franchisés

CHIFFRE D'AFFAIRES PARTICIPATION

53,5 M€ 68 %



DESSANGE  
INTERNATIONAL

## LÉON DE BRUXELLES

Chaîne de restaurants  
à thème – Brasserie belge

CHIFFRE D'AFFAIRES PARTICIPATION

117,7 M€ 59 %



Léon  
DE BRUXELLES

## FDS GROUP

Groupe mondial spécialisé  
en solutions d'étanchéité  
industrielle de haute  
technologie

CHIFFRE D'AFFAIRES PARTICIPATION

93,6 M€ 69 %



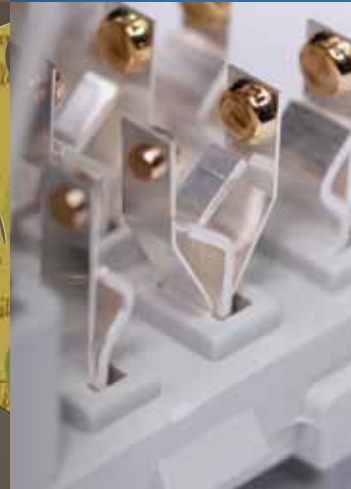
FDS  
GROUP

## MORS SMITT

Entreprise mondiale de  
composants électriques  
critiques pour le ferroviaire

CHIFFRE D'AFFAIRES PARTICIPATION

44,0 M€ 50 %



MORS  
SMITT

## GAULT & FRÉMONT

Entreprise spécialisée  
dans les solutions  
d'emballage papier-carton

CHIFFRE D'AFFAIRES PARTICIPATION

38,7 M€ 70 %



Gault & Frémont  
LA BOÎTE À L'ESPRIT D'OUVERTURE

## IMV TECHNOLOGIES

Leader mondial en  
biotechnologies de la  
reproduction animale

CHIFFRE D'AFFAIRES PARTICIPATION

50,4 M€ 11 %



imv  
TECHNOLOGIES

## FONDIS

Distribution et solutions  
d'analyseurs portables

CHIFFRE D'AFFAIRES PARTICIPATION

13,1 M€ 45 %



Fondis  
ELECTRONIC

## BFR GROUPE

Entreprise spécialisée  
dans la distribution  
de machines  
de conditionnement  
pour l'agroalimentaire

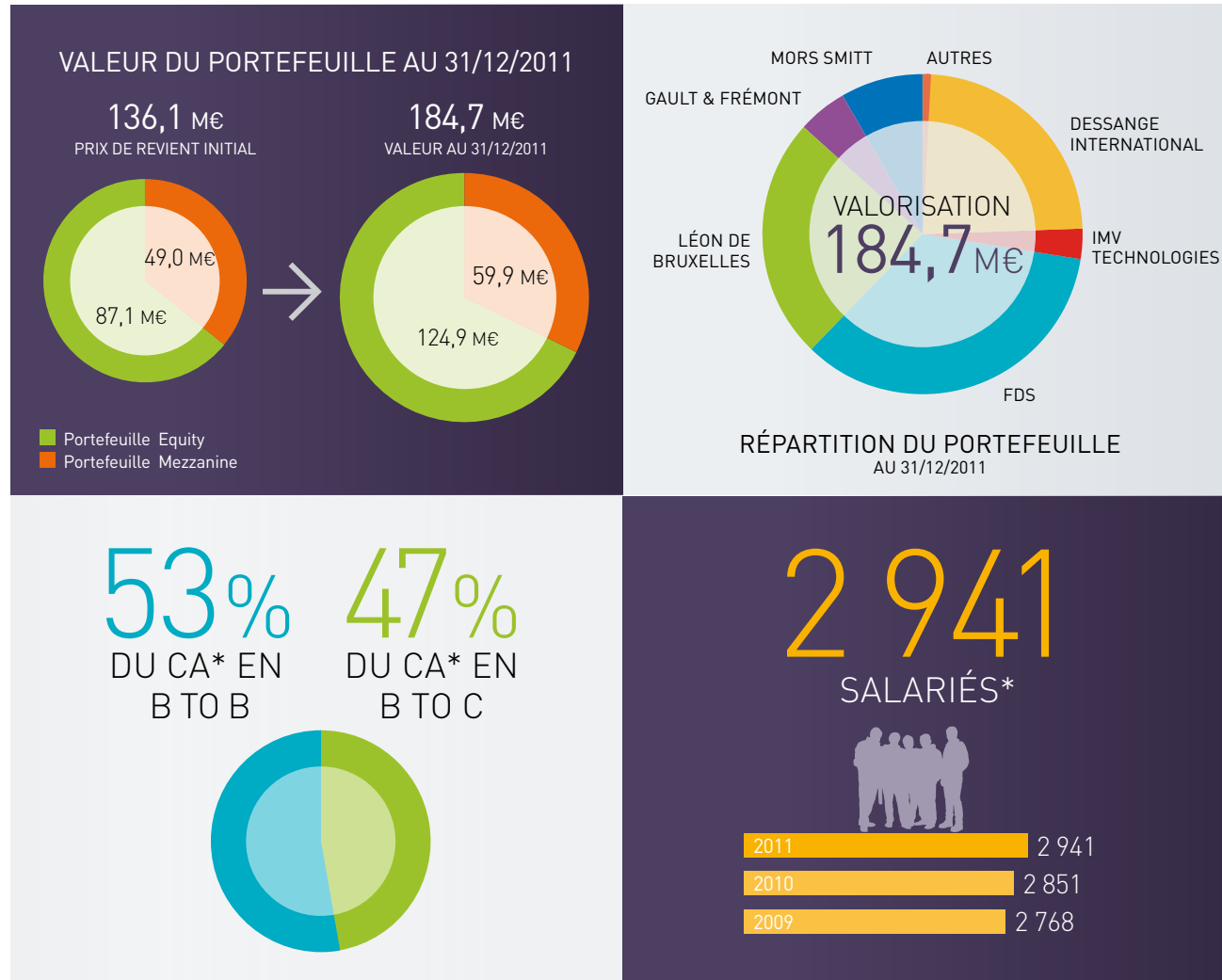
CHIFFRE D'AFFAIRES PARTICIPATION

24,4 M€ 28 %

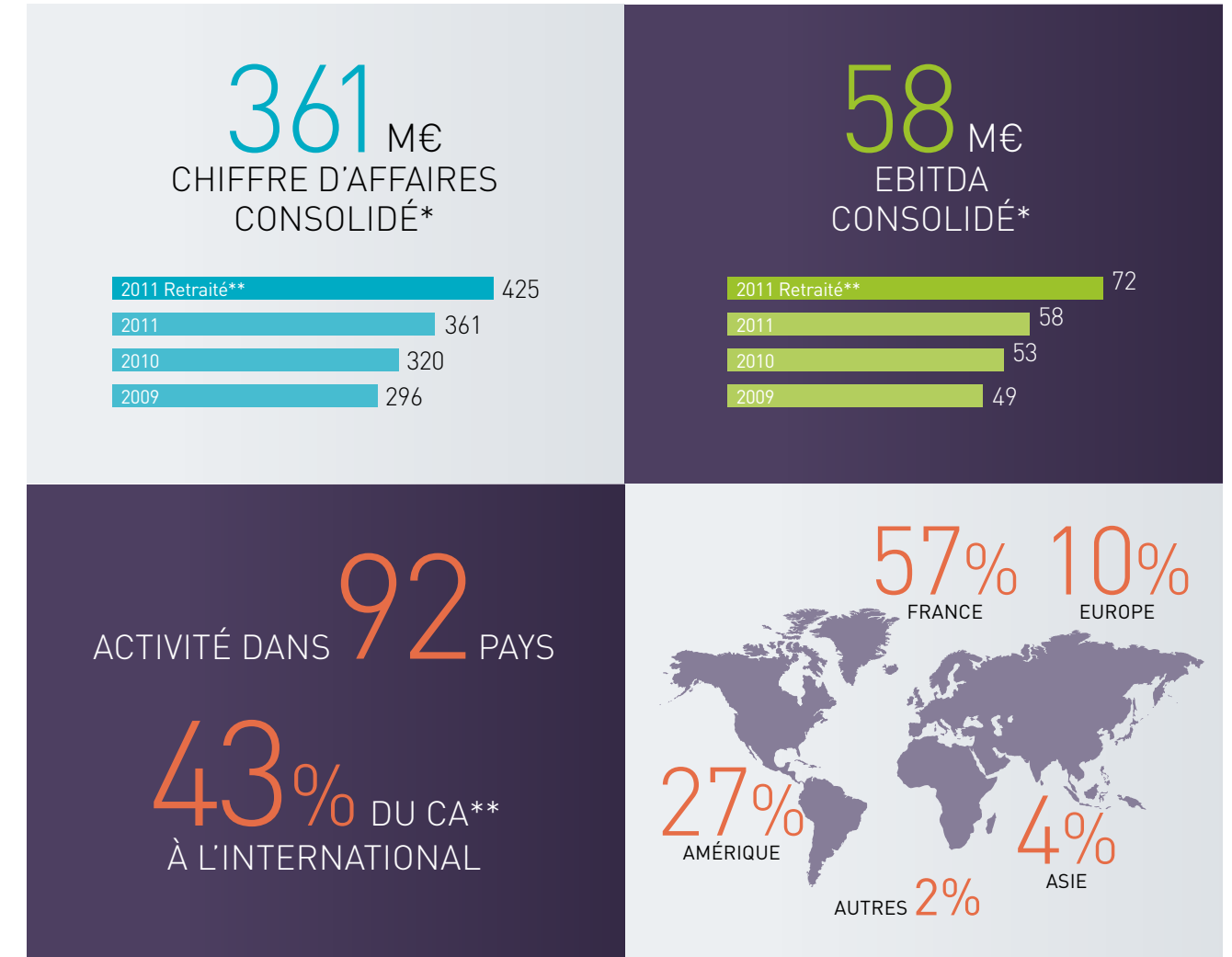


BFR Groupe

# CHIFFRES CLÉS DU PORTEFEUILLE



\* Des participations majoritaires en portefeuille au 31/12/2011



\* Des participations majoritaires en portefeuille au 31/12/2011

\*\* Retraité en intégrant les acquisitions de janvier 2012 AGS et Fantastic Sams

# COMPTES CONSOLIDÉS IFRS d'OFI Private Equity Capital (EXTRAITS)

## COMPTE DE RÉSULTAT

En M€	31/12/2010	31/12/2011
Revenus des activités ordinaires	339,2	361,3
<b>EBITDA</b>	<b>55,9</b>	<b>54,1</b>
% du CA	16,5 %	15,0 %
Dotations aux amortissements et provisions hors incorporels	-16,5	-14,1
<b>EBIT</b>	<b>39,4</b>	<b>40,0</b>
Dotations aux amortissements et provisions incorporels	-2,0	-4,0
Autres produits et charges opérationnels	-25,9	20,3
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>11,5</b>	<b>56,3</b>
Financier + QP résultats sociétés MEE	-25,9	-26,0
Impôts sur les résultats	-2,2	-1,7
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>-16,5</b>	<b>28,5</b>
Résultat part du groupe	-8,1	8,8
Résultat part des minoritaires	-8,4	19,8

Les revenus des activités ordinaires consolidés progressent en 2011 de 339 M€ à 361 M€. L'activité du groupe Léon de Bruxelles est en forte croissance (+12 %), tirée par l'ouverture de 7 nouveaux restaurants, sur 66 restaurants au 31 décembre 2011. La progression de l'activité est également importante pour FDS Group (+9 %).

L'EBITDA opérationnel courant est passé de 55,9 M€ à 54,1 M€. Il comprend l'EBITDA des participations opérationnelles consolidées, pour 57,6 M€ (contre 56,9 M€ en 2010). Le taux de marge d'EBITDA des participations est passé de 16,8 % à 16 %, confirmant la rentabilité structurelle des entreprises consolidées. L'EBITDA consolidé comprend par ailleurs les frais de structure d'Eurazeo PME, stables sur l'année, et la variation de juste valeur des participations minoritaires IMV Technologies et BFR Group.

Les « Autres produits opérationnels » comprennent notamment le produit de 30 M€ constaté sur HEI / Fondis suite à la restructuration financière réalisée début 2011 et conduisant à l'extinction de passifs financiers. Ils comprenaient en 2010 la dépréciation d'actifs incorporels Fondis / HEI, pour un montant de 31,1 M€.

Après prise en compte du coût de l'endettement financier du groupe (26 M€) et de l'impôt sur les sociétés (1,7 M€), le résultat net au 31 décembre 2011 ressort à 28,5 M€, et à 8,8 M€ en part du groupe.

## BILAN

	31/12/2010	31/12/2011		31/12/2010	31/12/2011
<b>ACTIF</b>			<b>PASSIF</b>		
- Écarts d'acquisition	107,3	106,4	- Capitaux propres - Attribuable au groupe	98,5	81,7
- Autres immobilisations incorporelles	216,7	225,4	- Intérêts minoritaires	11,6	24,2
- Immobilisations corporelles	65,6	66,7	<b>Total Capitaux propres</b>	<b>110,1</b>	<b>105,9</b>
- Autres actifs non courants	24,9	20,6	- Dettes financières long terme	256,5	230,2
<b>Actifs non courants</b>	<b>414,5</b>	<b>419,1</b>	- Autres passifs non courants	76,3	73,5
- Stocks et créances	89,6	91,9	<b>Passifs non courants</b>	<b>332,8</b>	<b>303,7</b>
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	92,1	52,6	- Dettes financières court terme	73,0	61,5
<b>Actifs courants</b>	<b>181,7</b>	<b>144,5</b>	- Autres passifs courants	80,3	92,5
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>596,2</b>	<b>563,6</b>	<b>Passifs courants</b>	<b>153,3</b>	<b>154,0</b>
			<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>596,2</b>	<b>563,6</b>
			Dettes financières nettes	237,5	239,1

### CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres part du groupe s'élèvent au 31 décembre 2011 à 81,7 M€, contre 98,5 M€ au 31 décembre 2010. Cette baisse s'explique notamment par l'effet des rachats de minoritaires de FDS Group (-20,3 M€) et la distribution de dividendes faite en juin 2011 (-5,2 M€).

La part des minoritaires comprend essentiellement la part des managers et autres co-investisseurs. Les capitaux propres (minoritaires inclus) s'élèvent à 105,9 M€.

### TRÉSORERIE ET FINANCEMENT

Le niveau de dette financière nette consolidée est passé de 237 M€ au 31 décembre 2010 à 239 M€ au 31 décembre 2011.

La variation de la dette nette de trésorerie est liée principalement à la restructuration de la dette HEI / Fondis (la dette passant de 47,7 M€ au 31 décembre 2010 à 7,3 M€ au 31 décembre 2011). Cette réduction partiellement compensée par des dettes contractées par certaines participations pour financer de nouveaux investissements sur l'année.

La trésorerie consolidée du groupe s'élève à 52,6 M€ au 31 décembre 2011. Chacune des 6 participations majoritaires est en situation de trésorerie excédentaire.

Pour rappel, la dette nette présentée dans le bilan consolidé OFI Private Equity Capital est essentiellement composée de la dette nette des participations majoritaires du portefeuille d'OFI Private Equity Capital au 31 décembre 2011, qui est constituée de :

- 125,2 M€ d'emprunts bancaires ou crédit-bail souscrits dans le cadre des acquisitions, ou dans le cadre du financement de leur développement,
  - 51,9 M€ de trésorerie, soit une dette nette bancaire de 59,5 M€ pour les 6 participations majoritaires,
  - 146,7 M€ d'emprunts obligataires de type mezzanine, junior et senior.
- Ces dettes sont sans recours possible sur la société OFI Private Equity Capital, celle-ci ne s'étant pas portée en garantie, ni sur aucune autre participation du portefeuille.

Toutes les participations ont remboursé leurs dettes bancaires conformément aux échéanciers en cours au 31 décembre 2011.

# RAPPORT RSE

RESPONSABILITÉ  
SOCIÉTALE  
DES ENTREPRISES

32	UNE STRATÉGIE D'ACTIONNAIRE RESPONSABLE
32	UN ENGAGEMENT RSE DEPUIS 2008
34	3 QUESTIONS À LAURENCE CHÂTEAU - DE CHAZEUX
35	CHARTRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE
38	LA RSE INTÉGRÉE DANS LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET DE CESSION
39	L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES DANS LEURS POLITIQUES RSE
41	LE REPORTING RSE CONSOLIDÉ

# UNE STRATÉGIE D'ACTIONNAIRE RESPONSABLE

## 1. UN ENGAGEMENT RSE\* DEPUIS 2008

Depuis 2008, Eurazeo PME intègre le développement durable et les critères extra-financiers dans son projet d'entreprise, comme éléments de création de valeur et de pérennité de la performance des entreprises de son portefeuille. Eurazeo PME s'est engagée à les accompagner et à les faire progresser dans le déploiement d'une démarche RSE qui conjugue développement économique, progrès social et réduction de l'empreinte environnementale, démarche qu'elle a aussi intégrée à sa société de gestion.

### LANCEMENT D'UNE STRATÉGIE RSE

#### 2008

- Création d'une **Direction du développement durable** rattachée au Président du Directoire;
- Premier séminaire de **formation RSE** pour toute l'équipe d'Eurazeo PME;
- Partenariat avec les **Green Dating** (Rendez-vous mensuels de l'économie durable), avec Citizen Capital (Fonds d'investissement avec une démarche sociétale), et membre de l'EVPA (European Venture Philanthropy Association).

### DÉPLOIEMENT D'UNE STRATÉGIE RSE

#### 2009

- **Signature des PRI** – Principes pour l'Investissement Responsable – de l'ONU;
- Création d'un **Comité Expert développement durable** composé de 7 membres indépendants externes (entrepreneurs et experts) et représenté au Comité d'Investissement par un de ses membres;
- **Création d'une charte RSE** articulée autour de 4 axes majeurs : une gouvernance structurée et responsable, le capital humain au cœur de la stratégie, la réduction de l'impact environnemental et l'ouverture à une démarche sociétale;



\*Responsabilité Sociétale des Entreprises

- **Premier diagnostic ESG\*** de chacune des participations majoritaires, réalisé par la Direction développement durable d'Eurazeo PME;
- **Réalisation d'un Bilan Carbone consolidé d'Eurazeo PME** (pour la société de gestion et 5 entreprises majoritaires du portefeuille), comptabilisant 59 980 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>;
- Évaluation RSE globale des entreprises majoritaires réalisée d'après la méthode du guide AFNOR SD 21000;
- **Premier rapport annuel développement durable**;
- Réalisation de la **première notation extra-financière** par l'agence de notation Ethifinance : 3,5 points sur 5, soit « AA »\*\*;
- **Création du Club développement durable de l'AFIC**, présidé par Olivier Millet, Président du Directoire d'Eurazeo PME.



#### 2010

- **Signature des chartes AFIC, PRI et RSE** par l'ensemble des collaborateurs d'Eurazeo PME;
- **Premier reporting extra-financier** de 94 indicateurs de performance ESG pour Eurazeo PME et ses participations majoritaires (5 sur 6), et réalisation d'une consolidation;
- Convention des entreprises du portefeuille sur le thème « Le développement durable et la Responsabilité Sociétale des Entreprises »;

\* Environnement, Social, Gouvernance

\*\* En tant que OFI Private Equity Capital, avant l'intégration du groupe Eurazeo



- Publication du livre **Développement Durable et Capital Investissement** par le Club développement durable de l'AFIC, corédigé par PwC et Eurazeo PME;
- **Intégration de l'indice Gaia Index**, premier indice boursier français ISR dédié aux valeurs moyennes cotées (Eurolist A, B, C, Alternext) et évaluant les critères ESG\*\*;
- Premier prix du développement durable décerné par *Private Equity Magazine*.

#### 2011

- Collaboration avec le groupe Eurazeo sur les sujets RSE;
- Mise en place d'un **nouveau reporting RSE** en ligne avec le projet de décret 225 du Grenelle II;
- Un **premier reporting RSE** consolidé d'Eurazeo PME sur **100 % des entreprises majoritaires**;
- **Revue du protocole et des processus de consolidation du reporting RSE d'Eurazeo PME par PwC**, dans le cadre d'une démarche de vérification du reporting extra-financier consolidé du groupe Eurazeo;
- Contribution à la rédaction de la charte RSE du groupe Eurazeo et publication d'une **nouvelle charte RSE d'Eurazeo PME**, identique à celle du groupe.





## 2. CHARTE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'EURAZEO PME, ACTIONNAIRE RESPONSABLE D'ENTREPRISES RESPONSABLES



### 3 QUESTIONS À...

## Laurence Château-de Chazeaux

DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



### Comment la démarche développement durable d'Eurazeo PME s'est-elle intégrée à celle du groupe Eurazeo ?

— Nous avons les mêmes convictions et la même démarche RSE que le groupe Eurazeo, tant sur notre politique d'investissement que sur l'accompagnement des entreprises du portefeuille. Nous sommes signataires des PRI depuis 2009 et Eurazeo vient de les signer en 2011. Depuis notre intégration au groupe, nous avons travaillé ensemble pour élaborer une Charte RSE commune, ainsi qu'un nouveau reporting d'indicateurs de performance ESG (Environnement, Social/Sociétal, Gouvernance). Ainsi, nous mutualisons nos expériences sur le développement durable pour les mettre au profit de nos entreprises.

### Quelles évolutions constatez-vous dans l'engagement des entreprises ?

— Depuis que nous avons impulsé cette démarche en 2008, l'évolution est considérable. Les entreprises se sont approprié le développement durable et ont intégré la RSE dans leur business model comme dans leur culture d'entreprise, chacune à sa vitesse et selon ses priorités. Aujourd'hui, la majorité d'entre elles ont mis en place une gouvernance RSE (Responsable DD, Comité DD, Charte DD) et de nombreuses actions sur le social et l'environnement.

— Politique de diversité, gestion des compétences, formation, efficacité énergétique, tri des déchets, certification ISO 14 001, biodiversité, et partenariats avec des associations sont autant d'exemples qui illustrent la progression de nos entreprises.

### Qu'attendez-vous de 2012 ?

— En 2012, les entreprises continuent d'avancer sur ces sujets RSE qui sont devenus prioritaires. La gestion des hommes est un sujet clé pour toutes nos PME qui ont besoin de fédérer encore plus leurs équipes dans un contexte économique difficile. Ce contexte n'empêche pas non plus les initiatives sur l'environnement, qui est en passe de devenir un sujet incontournable, impulsé par les grands donneurs d'ordre de nos PME et par les normes environnementales qui encadrent de plus en plus de secteurs.

**E**n 2008, Eurazeo PME (anciennement dénommée OFI Private Equity Capital) s'est engagée dans une démarche de développement durable en intégrant la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et les critères extra-financiers (ESG) dans sa stratégie d'investissement et de croissance des entreprises de son portefeuille. En 2009, Eurazeo PME a signé les PRI (Principes pour l'Investissement Responsable) et publié sa première charte RSE définissant sa vision, son engagement et son plan d'actions. En 2011, Eurazeo PME a contribué à la rédaction d'une charte RSE commune avec le groupe Eurazeo, qui s'inscrit dans la continuité de la première charte.

Eurazeo PME est convaincue que la combinaison de performances financières et extra-financières crée durablement de la valeur dans une perspective qui s'étend au-delà de son propre horizon d'investissement. Eurazeo PME entend aussi affirmer que son rôle d'actionnaire actif dans un monde en profonde mutation la rend responsable de ses décisions et de ses actes, vis-à-vis non seulement de ses participations, mais aussi de la société et de l'environnement.

Sa vision d'actionnaire de long terme, responsable, est d'accompagner chaque participation en lui apportant le temps et les

moyens nécessaires à sa transformation, et en associant développement économique, progrès social et réduction d'impact environnemental.

Cette nouvelle charte RSE, portée par le Directoire et par l'ensemble des collaborateurs d'Eurazeo PME, constitue un cadre de référence commun pour les participations, qui définissent leurs priorités en fonction de leur activité.

Dans une démarche d'amélioration permanente, Eurazeo PME encourage ses participations à progresser dans leur démarche RSE et communique annuellement leurs avancées sur les 6 enjeux RSE suivants :

1. **Garantir une gouvernance forte et exemplaire**
2. **Pratiquer une gestion responsable des ressources humaines**
3. **Partager un projet d'entreprise avec les salariés**
4. **Favoriser l'égalité professionnelle hommes-femmes**
5. **Optimiser la consommation d'énergie et préserver l'eau et la biodiversité**
6. **Promouvoir un engagement sociétal en lien avec l'activité de l'entreprise**

## CHARTRE RSE D'EURAZEO PME



### GARANTIR UNE GOUVERNANCE FORTE ET EXEMPLAIRE

#### Notre conviction

Eurazeo PME est convaincue que la qualité de la gouvernance est un facteur clé de succès, de crédibilité et de pérennité des entreprises.

#### Notre engagement

Eurazeo PME s'engage à adopter et appliquer les meilleures pratiques de gouvernance en matière de transparence, d'indépendance, de mise en place d'organes de contrôle, d'éthique dans la conduite des affaires, et d'évaluation et d'anticipation des risques vis-à-vis des parties prenantes.

En qualité d'actionnaire responsable, Eurazeo PME intègre d'ores et déjà des critères RSE dans l'analyse et le choix de ses investissements futurs. Elle s'engage à accompagner les équipes dirigeantes dans le développement stratégique de leur entreprise, en prenant en compte leur performance extra-financière au même titre que leur performance financière.



### PRATIQUER UNE GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES

#### Notre conviction

Eurazeo PME est convaincue que la compétitivité et la pérennité des entreprises dans lesquelles elle investit reposent notamment sur la performance individuelle et collective des collaborateurs, et que ceci implique une capacité d'évolution et d'adaptation constante des modes de fonctionnement et d'organisation.

#### Notre engagement

Eurazeo PME s'engage à encourager la mise en œuvre, dans chacune de ses participations, d'une gestion responsable des ressources humaines, notamment sur les sujets suivants :

- Le développement de l'employabilité par la gestion des compétences et la formation;
- L'existence d'un dialogue social constructif au sein de l'entreprise;
- L'existence de couvertures de santé, retraite et prévoyance;
- Des mesures de prévention des risques liés aux conditions de travail (santé, sécurité);
- Des mesures d'accompagnement en cas de contexte économique difficile impliquant une réduction d'effectif;
- La lutte contre les discriminations.



### PARTAGER UN PROJET D'ENTREPRISE AVEC LES SALARIÉS

#### Notre conviction

Eurazeo PME est convaincue que l'adhésion de l'équipe dirigeante et des salariés au projet global de l'entreprise est un facteur clé de succès d'une opération d'investissement et d'un projet d'entreprise à plus long terme.

#### Notre engagement

Eurazeo PME s'engage à inciter l'équipe dirigeante à communiquer le projet de transformation auprès des salariés de l'entreprise, afin qu'ils puissent y adhérer et y participer. Ce projet comprendra une vision stratégique de l'entreprise, des objectifs clairs à atteindre, tant financiers qu'extra-financiers, et une politique de partage de la création de valeur.



### FAVORISER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE HOMMES-FEMMES

#### Notre conviction

Eurazeo PME est convaincue que l'égalité entre hommes et femmes de même compétence est un facteur de compétitivité pour l'entreprise.

#### Notre engagement

Eurazeo PME s'engage à favoriser l'égalité hommes-femmes dans le traitement professionnel à tous les niveaux de l'entreprise, et à faire en sorte qu'elle s'inscrive progressivement dans la culture de ses participations, dans le respect de chaque métier et de chaque secteur d'activité.

- Optimiser la gestion des ressources énergétiques en veillant à maîtriser les consommations, à limiter leurs impacts sur l'environnement et à accroître le poids des énergies renouvelables dans leur mix énergétique;
- Promouvoir une gestion responsable des ressources en eau par la maîtrise des consommations et l'attention particulière portée à l'amélioration de la qualité de l'eau, notamment en produisant des rejets moins polluants;
- Promouvoir des pratiques responsables pour limiter l'impact des entreprises sur la biodiversité, l'équilibre des écosystèmes et le respect du vivant. Rechercher des partenariats pertinents en la matière.

Eurazeo PME encourage aussi ses participations à prendre en compte ces impacts dans leur processus d'innovation.



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

#### Notre conviction

Eurazeo PME est convaincue qu'une entreprise peut créer de la valeur durablement en minimisant ses impacts environnementaux. Eurazeo PME est convaincue que la planète fait face à 3 grands enjeux environnementaux sur lesquels elle et ses participations peuvent avoir un impact : l'énergie, l'eau et la biodiversité. Enfin, Eurazeo PME est convaincue qu'inventer des solutions qui préservent ces ressources permet également de développer l'activité des entreprises.

#### Notre engagement

Eurazeo PME s'engage et encourage ses participations à s'engager sur ces 3 enjeux environnementaux :



### PROMOUVOIR UN ENGAGEMENT SOCIÉTAL EN LIEN AVEC L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

#### Notre conviction

Eurazeo PME est convaincue que la structuration d'un projet sociétal en lien avec l'activité de l'entreprise peut constituer un élément fédérateur pour les équipes, en permettant à chaque individu de renforcer le sens de son implication professionnelle et son attachement à l'entreprise. Eurazeo PME est également convaincue que de tels projets peuvent constituer un levier d'innovation pour l'entreprise.

#### Notre engagement

Eurazeo PME s'engage à favoriser le développement de projets sociétaux en lien avec son activité de société d'investissement, et à promouvoir cette forme d'engagement sociétal au sein de chacune de ses participations.

### 3. LA RSE INTÉGRÉE À LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET DE CESSION

#### LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

Depuis 2008, Eurazeo PME inclut les critères ESG dans son process en amont de l'investissement : intégration d'une section ESG dans les lettres d'intention auxquelles est annexée la Charte RSE d'Eurazeo PME, réalisation de *due diligences* spécifiques ESG, et enfin intégration d'une section ESG dans les mémos d'investissement présentés en Comité d'Investissement.

#### VALORISATION À LA CESSION

Les performances ESG témoignent de la qualité de la gestion pérenne d'une entreprise et participent ainsi à la création de valeur. Cette valorisation résultera des actions et progrès engagés par l'entreprise depuis l'acquisition dans le domaine du social, de l'environnement et de la gouvernance.

La valorisation de l'ESG ne pourra se faire que si l'entreprise a mis en place un reporting extra-financier avec des indicateurs de performance ESG permettant de mesurer quantitativement les progrès réalisés entre l'acquisition et la cession.

“ Le développement durable est une pierre angulaire de la stratégie d'investissement d'Eurazeo PME ”  
Olivier Millet, *Président du Directoire d'Eurazeo PME*

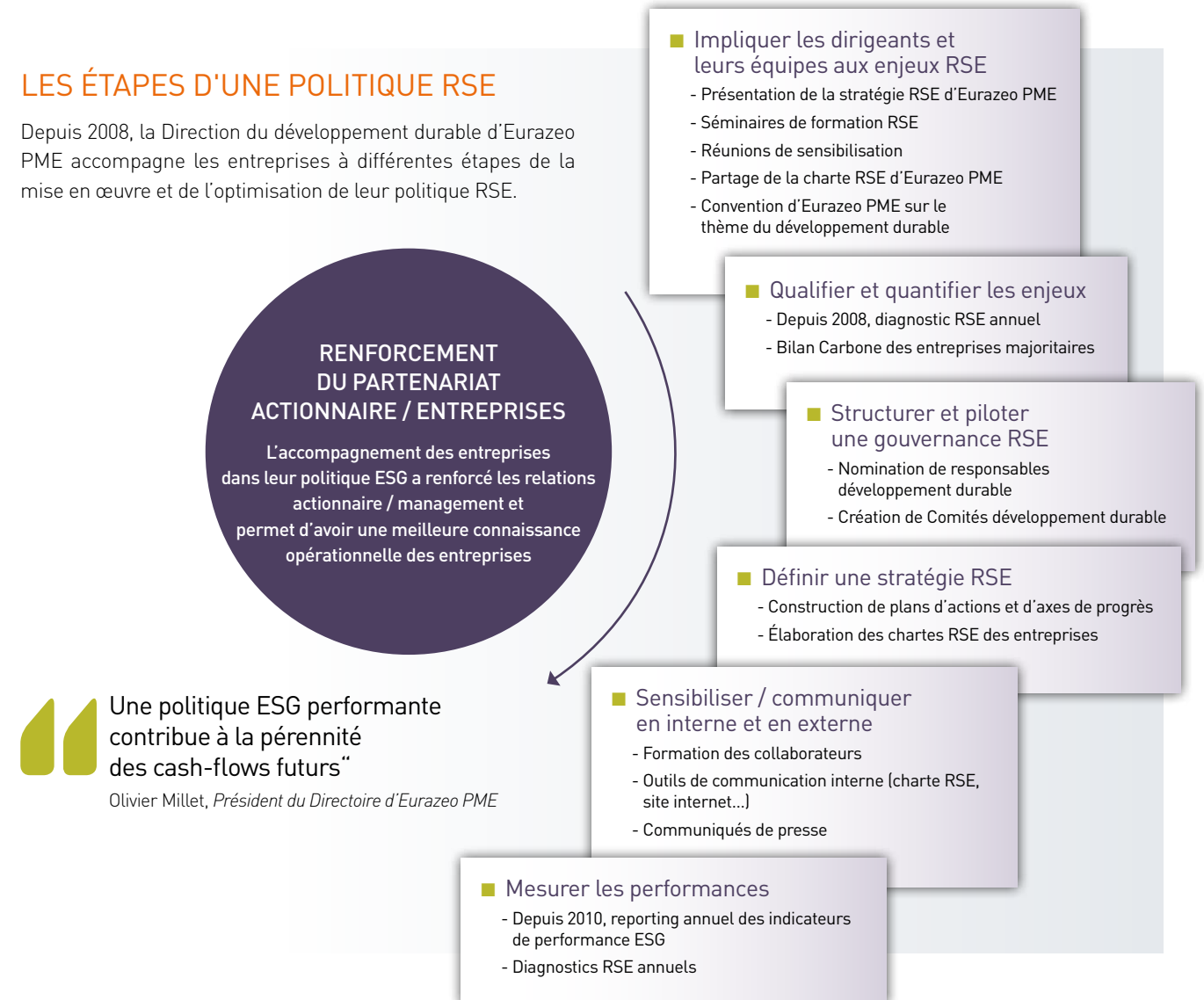
**ZOOM SUR LA CESSION**

En 2010, Eurazeo PME a intégré dans le process de cession d'IMV Technologies sa première *due diligence* ESG, réalisée par PwC, qui a mis en évidence les performances ESG ayant contribué à valoriser la performance d'Eurazeo PME sur son investissement.

### 4. L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES DANS LEUR POLITIQUE RSE

#### LES ÉTAPES D'UNE POLITIQUE RSE

Depuis 2008, la Direction du développement durable d'Eurazeo PME accompagne les entreprises à différentes étapes de la mise en œuvre et de l'optimisation de leur politique RSE.



“ Une politique ESG performante contribue à la pérennité des cash-flows futurs ”  
Olivier Millet, *Président du Directoire d'Eurazeo PME*

## LA PÉRENNITÉ DES PERFORMANCES

L'intégration d'une politique ESG contribue à améliorer les performances économiques, sociales et environnementales des entreprises. Ces performances impactent le chiffre d'affaires et l'EBITDA, et favorisent la pérennité de ces résultats à travers 2 axes majeurs :

### ■ Une optimisation de la gestion globale de l'entreprise

- Meilleure gestion du capital humain;
- Meilleure gestion des risques;
- Optimisation de la gestion des coûts;
- Anticipation des nouvelles réglementations sociales et environnementales.

### ■ De nouvelles opportunités de développement

- Innovations produits (éco-conception, ACV);
- Appels d'offres de grands groupes intégrant l'ESG;
- Arrivée sur de nouveaux marchés;
- Adaptation aux nouvelles attentes des consommateurs.

ACTIONS / RÉSULTATS	
■ GOUVERNANCE :	- Cartographie des risques ESG vs parties prenantes
■ SOCIAL :	- Réduction du turnover - Réduction de l'absentéisme - Développement de la promotion interne / mobilité - Politique de la diversité
■ ENVIRONNEMENT :	- Réduction des consommations d'énergie, d'eau et des matières premières - Valorisation des déchets
■ SOCIÉTAL :	- Fédérer les équipes autour d'un projet sociétal

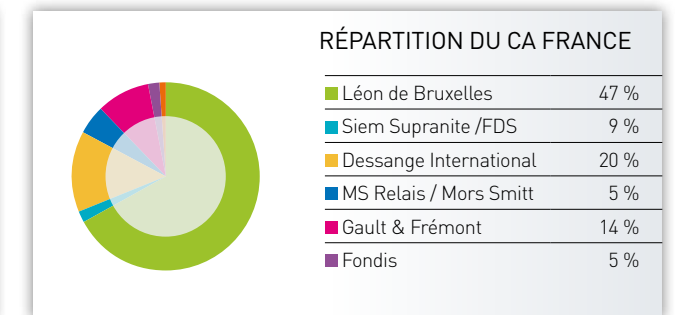
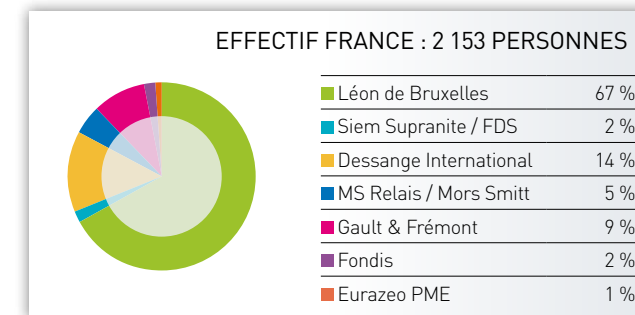
**CONQUÊTE D'UN NOUVEAU MARCHÉ ET RÉFÉRENCIEMENT D'UN NOUVEAU CLIENT**

- Acquisition de Bio Food Pack : nouveaux moules de cuisson biodégradables, compostables et recyclables, conçus à partir d'une matière première renouvelable, et qui répond à de nouveaux besoins des consommateurs;
- Lancement d'une nouvelle gamme innovante d'emballage certifiée FSC avec la Mie Câline.

# LE REPORTING RSE CONSOLIDÉ

## UNE CONSOLIDATION SUR 100 % DES ENTREPRISES MAJORITAIRES

En 2011, Eurazeo PME a élargi son périmètre de consolidation RSE à l'ensemble des 6 entreprises majoritaires du portefeuille (contre 5 entreprises en 2010) sur un périmètre France incluant également un reporting sur sa société de gestion. **Le périmètre France représente 67 % du périmètre comptable consolidé** (France + international) d'Eurazeo PME et **68 % des effectifs totaux\*** (France et international).



	POIDS DU PÉRIMÈTRE RSE VS LE PÉRIMÈTRE COMPTABLE	POIDS DES EFFECTIFS DU PÉRIMÈTRE RSE VS LES EFFECTIFS TOTAUX*
■ Léon de Bruxelles	96 %	95 %
■ Siem Supranite / FDS	22 %	6 %
■ Dessange International	93 %	79 %
■ MS Relais / Mors Smitt	30 %	37 %
■ Gault & Frémont	87 %	92 %
■ Fondis	100 %	100 %
<b>TOTAL Eurazeo PME</b>	<b>67 %</b>	<b>68 %</b>

\* Effectifs au 31/12/2011

## UN NOUVEAU REPORTING RSE

Après avoir initié en 2010 son premier reporting RSE consolidé, Eurazeo PME a élaboré, en 2011, en collaboration avec le groupe Eurazeo, un nouveau reporting RSE composé de 184 indicateurs de performance ESG (Environnement, Social/Sociétal, Gouvernance). Un protocole de reporting RSE a été signé par les 6 entreprises. Ce nouveau reporting RSE a été construit sur la base du projet de décret 225 du Grenelle II ainsi que sur les 6 enjeux de la nouvelle charte RSE d'Eurazeo PME. Les indicateurs de performance vont permettre d'évaluer et d'analyser les étapes de progrès réalisées sur les différents enjeux définis par la nouvelle charte RSE\*.



### GARANTIR UNE GOUVERNANCE FORTE ET EXEMPLAIRE

#### ENJEU 1 DE LA CHARTE RSE

- La gouvernance des entreprises du portefeuille est composée de 3 organes de gouvernance : les Conseils de Surveillance, qui se réunissent en moyenne 4 fois par an, et les Directoires et les Comités de Direction, qui se réunissent en moyenne 1 à 2 fois par mois;
- Les entreprises ont optimisé leur gouvernance opérationnelle en structurant leurs organisations et modes de fonctionnement, et en mettant en place une gouvernance RSE :

AXES DE PROGRÈS	LES ACQUIS EN 2011	RAPPEL DE 2010
Réalisation d'un reporting RSE annuel	100 % des entreprises majoritaires	4 entreprises sur 6
Nomination d'un responsable développement durable	5 entreprises majoritaires sur 6 + 1 entreprise minoritaire	4 entreprises sur 6
Nomination d'un membre du Directoire en charge du développement durable	100 % des entreprises majoritaires	4 entreprises sur 6
Création d'un Comité développement durable	5 entreprises sur 6	4 entreprises sur 6
Élaboration d'une charte RSE	Léon de Bruxelles, Dessange International, Gault & Frémont, IMV Technologies	IMV Technologies
Signature du Pacte Mondial Nations Unies	Gault & Frémont	Gault & Frémont
Élaboration d'un Code éthique / Code de valeurs	IMV Technologies, Mors Smitt.	IMV Technologies, Mors Smitt

\*En 2011, l'enjeu 3 de la Charte RSE n'est pas traité dans le reporting RSE



### PRATIQUER UNE GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES

#### ENJEU 2 DE LA CHARTE RSE

Depuis 2008, Eurazeo PME encourage les entreprises de son portefeuille à pratiquer une gestion responsable des ressources humaines.

ENJEUX DE LA CHARTE RSE	AXES DE PROGRÈS	ÉTAT DES LIEUX 2011
Employabilité	Favoriser l'embauche en CDI et la croissance des emplois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2011, 131 créations nettes d'emploi</li> <li>• 50 % du total des embauches en CDI</li> </ul>
	Développer la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 79 % des salariés ont suivi une formation</li> </ul>
	Une meilleure gestion des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % des entreprises ont un processus d'entretiens annuels formalisés</li> <li>• 48 % des salariés en ont bénéficié</li> </ul>
	Réduire le turnover / absentéisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnover ajusté : 18,5 % hors Léon de Bruxelles</li> <li>• Taux absentéisme : 9 %</li> </ul>
Couverture Santé / retraite / prévoyance	Améliorer la couverture S/R/P	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 95 % des salariés ont une couverture prévoyance</li> </ul>
Conditions de travail / santé / sécurité	Améliorer les conditions de travail, de santé et de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 180 accidents du travail (soit 8,3 % des effectifs France en 2011)</li> </ul>
Diversité / lutte contre les discriminations	Une politique de non-discrimination et de diversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisée par 2 entreprises sur 6</li> </ul>
	L'insertion de travailleurs handicapés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une progression du nombre de travailleurs handicapés (73 personnes en 2011)</li> </ul>
Dialogue social	Communication entre dirigeants et IRP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une priorité pour toutes les entreprises</li> </ul>



### FAVORISER L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

#### ENJEU 4 DE LA CHARTE RSE

La majorité des entreprises a développé des pratiques favorisant l'égalité professionnelle hommes-femmes (salaires, formations, postes d'encadrement...) et prépare pour 2012 la mise en place de l'accord professionnel hommes-femmes conforme à la nouvelle réglementation.

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS HOMMES-FEMMES

- 40 % des effectifs sont des femmes
- 31 % des cadres sont des femmes
- 10 % des femmes sont cadres
- 90 % des femmes sont en CDI
- 50 % des entreprises ont intégré une femme dans leur Directoire





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

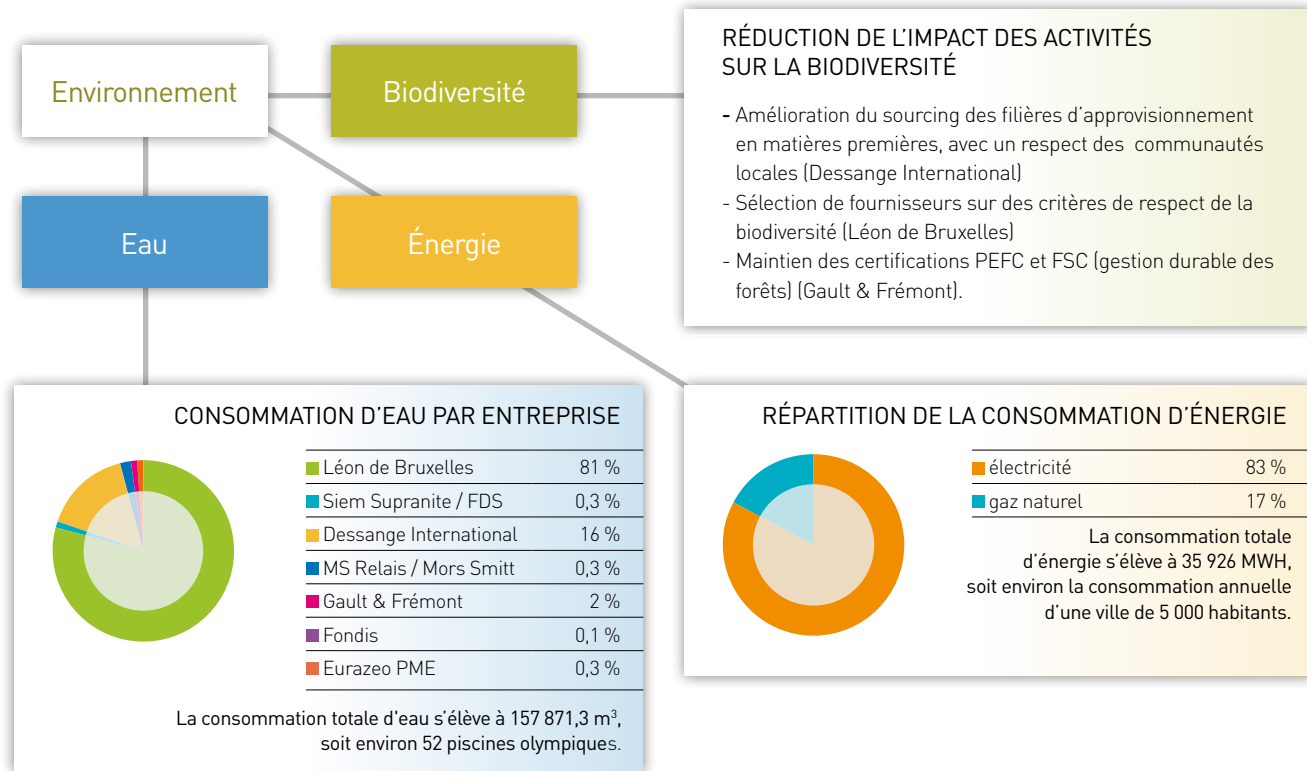
ENJEU 5 DE LA CHARTE RSE

Depuis 2008, Eurazeo PME encourage les entreprises de son portefeuille dans leur démarche environnementale sur 3 enjeux majeurs :

- L'optimisation des consommations d'énergie et d'eau;
- La réduction, la valorisation et le recyclage des déchets;
- La promotion de pratiques responsables pour limiter l'impact de leurs activités sur la biodiversité.

Les entreprises de notre portefeuille se mobilisent pour réduire leurs déchets et optimiser leur valorisation : 38 % des déchets totaux (5 208 tonnes) sont valorisés.

Par ailleurs, Eurazeo PME continue à encourager les entreprises à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre : en 2011, l'émission de GES liée à la consommation d'énergie s'élève à 4 211 TeqCO<sub>2</sub>.



## PROMOUVOIR UN ENGAGEMENT SOCIÉTAL EN LIEN AVEC L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

ENJEU 6 DE LA CHARTE RSE

Eurazeo PME s'engage à soutenir et à encourager les entreprises de son portefeuille dans leur démarche sociétale :

- 5 entreprises sur 6 sont engagées dans un ou plusieurs projets sociétaux liés à leur secteur d'activité ou à leur territoire (Communauté de Communes, Agenda 21, Natural Resources Stewardship Circle...);
- 3 sociétés ont signé un partenariat avec une association ou une ONG : Mouvement pour les Villages d'Enfants pour Léon de Bruxelles, Cosmetic Executive Women pour Dessange International, ELA pour Eurazeo PME;
- 2 entreprises soutiennent leurs salariés engagés dans des projets associatifs (Gault & Frémont et IMV Technologies).

Eurazeo PME s'est engagée dans la promotion du développement durable au sein de l'AFIC (Club développement durable) et en étant partenaire des « Green Dating » (Rendez-vous mensuels de l'économie durable), de Citizen Capital, et membre de l'EVPA (European Venture Philanthropy Association).



## UNE VÉRIFICATION PAR PWC DU REPORTING RSE CONSOLIDÉ

Dans le cadre d'une démarche de vérification du reporting consolidé du groupe Eurazeo, PwC a revu les processus de consolidation du reporting RSE et le protocole d'Eurazeo PME. PwC a accordé une bonne fiabilité aux processus de consolidation du reporting RSE d'Eurazeo PME.

### Note méthodologique du reporting RSE consolidé d'Eurazeo PME

Le reporting RSE consolidé 2011 d'Eurazeo PME a été extrait du tableau de bord des 184 indicateurs ESG renseigné par les 6 entreprises détenues majoritairement et par la société de gestion. La consolidation de ces indicateurs a été réalisée sur un périmètre France et doit être analysée en prenant en compte la diversité des secteurs représentés.

**• Process**

Le process du reporting RSE entre Eurazeo PME et ses 6 entreprises détenues majoritairement est détaillé dans un protocole de reporting RSE.

**• Référentiel**

Les indicateurs du reporting RSE ont été définis à partir de plusieurs référentiels : projet de décret 225 Grenelle II, Global Reporting Initiative (GRI), norme ISO 26000, loi NRE de 2001.

**• Périmètre de consolidation**

Le périmètre de consolidation comprend les 6 entreprises du portefeuille d'Eurazeo PME détenues majoritairement au 31/12/2011 sur un périmètre France. Les acquisitions et cessions ne sont pas comprises dans le périmètre sauf pour l'activité Frédéric Moreno et l'activité d'un salon (CDS Asnières) chez Dessange, cédées en 2011, et l'ouverture de 5 restaurants chez Léon de Bruxelles.

- Pour 2011, le périmètre France comprend :**
- Léon de Bruxelles : siège social + école + 61 restaurants (référence : Bilan Social UES);

- FDS Group : Siem Supranite (siège + ateliers);
- Dessange International : reporting social : siège social, Dba/site de Guidel, écoles et 8 salons filiales; pour le Reporting environnement : site de Guidel et les 8 salons, site de Guidel pour les « Déchets »;
- Mors Smitt : MS Relais (site industriel + bureau commercial);
- Gault & Frémont : site industriel et Bio Food Pack;
- Fondis : siège social;
- Eurazeo PME : société de gestion.

**• Contrôle, responsabilité et validation des données**

Un contrôle interne a été réalisé par la Direction du développement durable d'Eurazeo PME auprès des Directeurs financiers et des Directeurs du développement durable des entreprises, pour valider la cohérence et la traçabilité des données. Un process formalisé d'échange avec les entreprises aux différentes étapes du reporting RSE a été mis en place. La fiabilité des données du reporting RSE est validée par le Directoire de chaque entreprise.

**• PwC a procédé à une vérification du processus de consolidation.**

# LES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE

- 48 DESSANGE INTERNATIONAL
- 54 LÉON DE BRUXELLES
- 60 FDS GROUP
- 66 MORS SMITT
- 72 GAULT & FRÉMONT
- 78 IMV TECHNOLOGIES
- 82 FONDIS
- 86 GROUPE BFR

50 000  
CLIENTES PAR JOUR

# DESSANGE INTERNATIONAL

Réseau mondial de plus de  
2 000 salons de coiffure franchisés



DESSANGE  
PARIS

CAMILLE  
albane  
PARIS

Fantastic Sams  
HAIR SALONS

De gauche à droite  
Benjamin Dessange  
Marie-Laure Simonin Braun  
Philippe Vincent

CHIFFRE D'AFFAIRES

53,5 M€



NOMBRE DE SALARIÉS

341

PARTICIPATION

68 %

ANNÉE DE L'INVESTISSEMENT

2008

\* Retraité des acquisitions et cessions réalisées en 2011 et janvier 2012



3 QUESTIONS À...

## Benjamin Dessange

PRÉSIDENT DE DESSANGE INTERNATIONAL

“ Notre démarche stratégique est de transformer notre groupe, d’une culture de salons de coiffure et de beauté, à celle de la gestion d’une marque de luxe qui fait aussi de la coiffure ”

### Quel bilan tirez-vous de l’année 2011 ?

— Malgré un contexte de marché difficile, nous avons poursuivi notre projet de croissance, notamment aux États-Unis, qui représentent le premier marché mondial de la coiffure et de la beauté. Que ce soit avec l’acquisition de Fantastic Sams, ou à travers le rachat de notre master franchise, nous nous sommes donné les moyens d’un développement soutenu outre-Atlantique pour les prochaines années. L’acquisition de Fantastic Sams nous permet de doubler notre réseau de salons, avec les synergies commerciales que cela implique. C’est un mouvement stratégique majeur pour notre groupe, rendu possible par la capacité d’Eurazeo PME à nous accompagner dans notre stratégie de forte croissance.

### Quid de l’évolution de vos marques ?

— Dessange et Camille Albane vont naturellement bénéficier de notre nouvelle position aux États-Unis, où le potentiel de développement est très élevé. Plus globalement, nous avons poursuivi le travail de fond visant à la montée en gamme de nos marques, segment que nous sommes les seuls à occuper. Notre objectif est de passer du salon de coiffure et de beauté, à la marque de luxe qui fait aussi de la coiffure. Cela se traduit notamment par la multiplication des salons spa, où nous pouvons « soigner » nos clientes de la tête aux pieds. Une démarche qui va d’ailleurs dans l’intérêt de nos franchisés, dont le fonds de commerce se trouve de mieux en mieux valorisé. Cette relation est d’ailleurs valable dans les deux sens : nos vecteurs de marque, ce sont nos franchisés ; c’est parce qu’ils sont performants que nous pouvons nous développer à l’international.

### Que représente le développement durable dans votre métier ?

— Pour une marque comme Dessange, c’est un sujet très important à l’égard de nos consommatrices et de nos franchisés. Développer une démarche responsable au sein de notre activité, c’est une décision stratégique que nous avons traduite dans notre première Charte développement durable. Depuis 2 ans, nous sommes mobilisés sur la biodiversité et nous avons lancé un vaste programme d’amélioration et de certification des filières d’approvisionnement de nos matières premières, en collaboration avec une ONG et le NRSC (Natural Resources Stewardship Circle). Nous avons d’ailleurs tenu pour la première fois une conférence de presse spécifique sur ces thèmes en septembre 2011, afin d’exposer notre ambition.

C ap sur l’Amérique pour Dessange International. Après le rachat du salon de coiffure Dessange à Washington D.C. et de sa master franchise exclusive aux États-Unis en début d’année 2011, Dessange acquiert en janvier 2012 la chaîne de coiffure Fantastic Sams, un réseau de franchisés de 1 215 salons. Le groupe français occupe désormais une position déterminante sur le premier marché mondial de la coiffure.



### UNE MARQUE MONDIALE

Pour assurer son développement, Dessange International a mis en place une équipe internationale avec des zones dédiées, des dynamiques fortes, de nouveaux concepts de salons, mais aussi de nouvelles actions marketing et de communication. Objectif pour Dessange Paris : passer d’une dizaine à une cinquantaine de salons sur le territoire américain. Une première étape a déjà été franchie, avec le déplacement et l’agrandissement du salon de Washington, véritable vitrine de la marque outre-Atlantique. Les ambitions sont encore plus grandes pour Camille Albane, dont l’objectif est d’atteindre 300 salons aux États-Unis. Une équipe de développement spécifique a d’ailleurs été structurée dans ce but. Dès l’été 2012, un premier salon verra le jour à Boston. D’autres sont déjà prévus ensuite au Texas, puis en Californie.

En 2011, Dessange a également mené de nombreuses actions à l’international, puisque le groupe est présent dans 45 pays, sous les marques Dessange Paris et Camille Albane. À commencer par le Japon, où Dessange a lancé une nouvelle master franchise visant 100 salons à terme, contre 8 à fin 2011. En Italie, où le groupe est directement opérateur via une filiale, un changement de directeur général est intervenu courant 2011, et le centre de formation a été rénové, afin de relancer l’activité. En Belgique, Dessange International a racheté la master franchise en 2010, puis recruté un directeur général afin de développer le nord du pays. De même, en Europe de l’Est et au Moyen-Orient, le groupe a accéléré la relance avec l’ouverture de salons, notamment à travers des complexes de type spa.

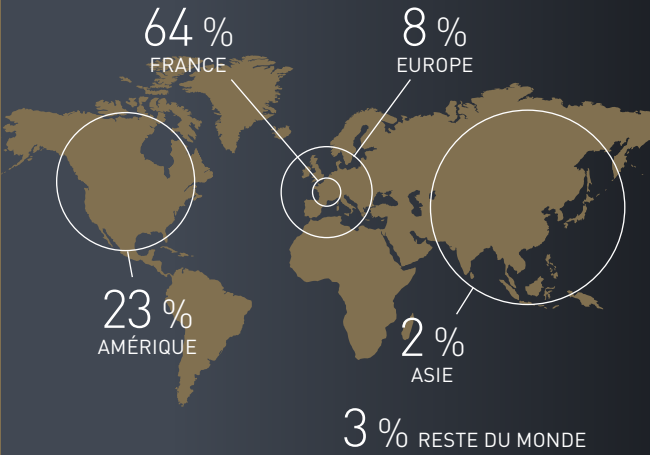


### REPÈRES

SIÈGE  
PARIS 75  
CRÉATION  
1954



## CHIFFRE D'AFFAIRES DANS LE MONDE\*



## FAITS MARQUANTS 2011

**Acquisition de Fantastic Sams aux États-Unis**

Négociée durant de longs mois en 2011, l'acquisition de Fantastic Sams a été conclue dans les premiers jours de janvier 2012. Figurant parmi les leaders du marché américain de la franchise de coiffure, Fantastic Sams propose une large gamme de services et de produits. La société a ouvert son premier salon à Memphis, au Tennessee, en 1974, et en compte désormais 1 215, répartis sur l'ensemble du territoire nord-américain, premier marché mondial de la coiffure. Dans les 48 heures qui ont suivi l'annonce de cette opération, il y a eu 1,4 milliard de clics sur internet liés à l'annonce de l'acquisition. L'objectif de Dessange International avec Fantastic Sams : atteindre les 2 000 salons sur le territoire américain.

\* Retraité des acquisitions et cessions réalisées en 2011 et janvier 2012

## DES BASES SOLIDES

Ce potentiel de développement à l'international, le groupe le doit à l'excellence de ses bases, entretenues notamment par une formation de grande qualité, complétée désormais par un cycle de e-learning. Dessange Paris, aujourd'hui clairement identifiée comme une marque de luxe, poursuit sur ce positionnement dans l'Hexagone, notamment en proposant des services additionnels et en multipliant les « salons spas à la française ». Le parc de salons Dessange Paris, en France, atteint désormais 210 établissements.

Positionné sur un créneau haut de gamme légèrement inférieur à celui de Dessange Paris, Camille Albane est également fort de 220 salons en France. La marque, qui a déployé une nouvelle identité visuelle en 2011, gagne elle aussi en notoriété, notamment grâce à la mise en place de son nouveau partenariat avec la fameuse marque américaine Redken, « *quand la femme de Saint-Germain-des-Prés rencontre celle de New York* ».

Dans une logique d'arbitrage de ses marques, toujours en 2011, le groupe a décidé de céder le contrôle de Frédéric Moreno à son fondateur.

Mais l'activité du groupe se développe aussi par la vente de ses produits, en propre et sous licence (avec Remington et La Brosse & Dupont). Au total, Dessange International a lancé 100 nouveaux produits en 2011 (pour pas moins de 2 000 références), misant de plus en plus sur l'environnement, comme le montre le succès des produits capillaires sans sulfate. Des marques génériques comme Phytodess et Natural Pigma, vendues hors des salons et hors de France, devraient également être intégrées à la stratégie de vente de produits dans les salons Fantastic Sams, avec un fort potentiel à la clé.



La culture du ylang-ylang à Madagascar



Le shampooing à l'ylang-ylang de Phytodess



La crème de jour à l'araucaria de Phytodess



## GOUVERNANCE

- Un Conseil de Surveillance constitué de 7 membres;
- Un Directoire constitué de 3 membres et un nouveau Comité de Direction mis en place en 2011 (suite à la nouvelle organisation du groupe par métiers), composé du Directoire et des 9 directeurs / responsables de services;
- Une Charte développement durable, définissant sa stratégie de marque de luxe responsable.

## SOCIAL

- Le **recrutement d'une Responsable Ressources Humaines**;
- Une **formation réputée d'excellence** dans ses deux écoles (Dessange Paris et Camille Albane), élevant le niveau d'exigence et développant les compétences techniques et créatives des collaborateurs des salons filiales et franchisés;
- Un **nouveau programme de formation e-learning**, donnant accès à la formation à tous les collaborateurs. Formation articulée autour de 4 parcours : initiation, conseils et techniques de vente, management, et conduire / réussir ses entretiens annuels;
- La mise en place avec la responsable RH d'un processus de recrutement amélio-

rant la centralisation des demandes, la maîtrise des besoins et le développement de la mobilité en interne, notamment pour les salons;

- Un programme sur son site industriel, depuis 2009, d'**amélioration des conditions de travail et de prévention des risques** (ergonomie des postes de travail et conception des lieux de travail : nouveau matériel de manutention électrique, chauffage de la zone de préparation de commande...), en partenariat avec la CARSAT et le médecin du travail.

## ENVIRONNEMENT

Depuis 2010, Dessange International s'engage dans une démarche environnementale au niveau de :

- ses salons : de **nouveaux mobiliers / matériels plus respectueux de l'environnement** (fauteuils en mousse issue de fibres de soja et aux pieds en aluminium recyclé, bacs à shampooing en céramique recyclable, éclairage LED, douchettes à air permettant d'économiser jusqu'à 64 % d'eau);
- son site industriel : une **politique de tri et recyclage des déchets** (9 filières de tri);
- ses produits : une priorité d'agir sur le respect de la biodiversité et des communautés locales avec la mise en place en

2011 d'un programme, en **collaboration avec la Fondation Man & Nature, de certification et d'amélioration des filières d'approvisionnement des matières premières**, et de recherche de nouveaux actifs sur la gamme capillaire Phytodess. Lancement en 2011 de 3 produits aux actifs innovants : la crème de jour à l'araucaria, le soin démêlant à l'huile de salva et le shampooing à l'ylang-ylang.

## SOCIÉTAL

- **L'adhésion au NRSC** (Natural Resources Stewardship Circle), engageant la responsabilité du groupe notamment sur « *la préservation des processus écologiques et la variabilité des espèces et de leurs gènes mais aussi sur le respect des savoirs, innovations et habitudes des communautés indigènes et locales* »;
- Depuis 2006, **partenariat avec l'association CEW Cosmetic Executive Women**, qui a créé des centres de beauté dans plus de 20 hôpitaux et a aidé près de 72 000 femmes à mieux vivre leur maladie (mise à disposition de produits et compétences techniques).



# Léon de Bruxelles

# LÉON DE BRUXELLES

Chaîne de restaurants à thème -  
Brasserie belge

6 millions

DE REPAS SERVIS EN 2011

3 650

TONNES DE MOULES



**Léon**  
DE BRUXELLES

*De gauche à droite*  
Hassen Kechi  
Michel Morin  
Patrice Levier  
Isabelle Pelletier  
Emmanuel Renault  
Laurent Gillard  
Mariannick Ozanne  
Pascal Leblanc

CHIFFRE D'AFFAIRES

117,7 M€



NOMBRE DE SALARIÉS

1 388

PARTICIPATION

59 %

ANNÉE DE L'INVESTISSEMENT

2008



3 QUESTIONS À...

## Michel Morin

PRÉSIDENT DE LÉON DE BRUXELLES

“ Notre capacité de développement demeure élevée, notamment grâce au potentiel d’ouverture de restaurants dans les villes de taille moyenne ”

### Comment Léon de Bruxelles fait-il pour résister à la crise ?

« C’est une marque de restauration qui joue sur la transparence et la relation durable avec une clientèle fidèle. À titre d’illustration, le Club Léon de Bruxelles comprend 480 000 membres dotés de cartes de fidélité et qui reçoivent régulièrement des invitations à venir dans le cadre d’offres promotionnelles. Ce sont donc des clients fidèles, qui apprécient l’ambiance de « belgitude » de nos restaurants, mais aussi nos recettes de moules, y compris quand elles font appel à de nouvelles origines comme les moules de Charron, qui ont connu un vrai succès. Léon de Bruxelles est aujourd’hui durablement installé comme une marque appréciée par les consommateurs français, ce qui favorise notre logique d’expansion.

### Quels sont vos relais de croissance à l’avenir ?

« Notre croissance passe par l’ouverture de nouveaux restaurants, puisque nous en ouvrons 6 à 7 par an, avec un objectif de 100 à 120 points de vente à horizon 2017. Fin 2011, nous en sommes à 66 restaurants et le potentiel de développement reste très élevé, notamment depuis que nous avons lancé avec succès des formats de restaurants plus petits, qui ouvrent des perspectives sur des villes de taille moyenne. Nous nous préparons à saisir l’opportunité de revenir en centre-ville, notre stratégie étant pour l’heure plutôt de nous implanter en zones commerciales périphériques. Nous avons confiance dans notre modèle, qui a fait ses preuves ces dernières années, mais comme pour tous les acteurs de la restauration, il est confronté à une conjoncture difficile. De plus, l’évolution fiscale CET (ancienne taxe professionnelle) en forte hausse, la nouvelle taxe sur les boissons sucrées et la hausse de la TVA ne nous sont pas favorables ; il va nous falloir faire appel à notre capacité d’adaptation, comme nous avons toujours su le faire !

### Quelles sont vos actions en matière de développement durable ?

« C’est un domaine dans lequel nous sommes très actifs, notamment dans le domaine social où nous avons historiquement pris de nombreuses mesures, qu’il s’agisse de favoriser la formation ou la diversité. Nous avons un modèle social en amélioration permanente car la gestion des hommes est une priorité absolue dans notre croissance. Sur un plan environnemental, en 2011 nous avons mis en place des broyeurs de verre dans 25 restaurants et supprimé l’huile de palme dans la préparation des frites. Nous avons également installé des panneaux solaires pour les chauffe-eau dans tous nos nouveaux restaurants et revu le système d’éclairage, pour réduire nos consommations d’énergie. Le développement durable est entré dans notre culture d’entreprise.



Figurant parmi les marques préférées des Français en matière de restauration à thème, Léon de Bruxelles poursuit sa belle histoire de croissance rentable avec Eurazeo PME avec, en ligne de mire, 100 à 120 restaurants à horizon 2017. Un objectif ambitieux qui implique une organisation rigoureuse, pour un groupe qui emploie déjà 1 500 personnes et en recrute près de 200 chaque année.

### UNE CROISSANCE MAÎTRISÉE

Avec 66 restaurants implantés en France et plus de 6 millions de couverts servis en 2011, Léon de Bruxelles est désormais l’une des principales marques de restauration thématique de l’Hexagone. Dans la continuité des exercices précédents, le spécialiste des moules-frites a enregistré en 2011 une année conforme à ses objectifs, avec un chiffre d’affaires de plus de 117 M€.

Un exercice sous le signe d’une croissance continue et maîtrisée, avec l’ouverture de 7 nouveaux restaurants, en région lyonnaise, mais aussi à Arras, Poitiers et Limoges, dans des formats plus petits et dans la continuité de celui de Bourges ouvert fin 2010, qui a remporté un vif succès. Ces modèles de restaurants plus petits (150 places assises contre 200 pour les restaurants standards) permettent de viser des villes de taille moyenne. Un développement qui conforte le plan minimum de 100 établissements à horizon 2017.

L’ambiance de « belgitude » instillée dans le décorum et la convivialité séduisent donc une clientèle croissante et fidèle, dont le ticket moyen s’élève en 2011 à 21 euros par personne. En moyenne, chaque restaurant a gagné 2 couverts de plus par jour au cours de l’année. Et, au final, les 1 500 salariés de Léon de Bruxelles ont servi pas moins de 3 650 tonnes de moules (soit 200 camions de 20 tonnes remplis à ras bord !) aux clients du groupe. Les coquillages consommés proviennent quasi-intégralement d’Europe, en premier lieu des Pays-Bas, mais aussi



REPÈRES

SIÈGE  
NEUILLY-SUR-SEINE 92

CRÉATION  
1989



66 IMPLANTATIONS EN FRANCE

23 RESTAURANTS EN RÉGION PARISIENNE

9 RESTAURANTS À PARIS

## FAITS MARQUANTS 2011

## De plus en plus de couverts

En moins d'un an calendaire, de décembre 2010 à novembre 2011, Léon de Bruxelles a ouvert 9 restaurants en France, ce qui, outre les travaux de réalisation, représente le recrutement de 150 salariés et 25 encadrants, et la formation de tous aux savoir-faire maison. Sur la même période, 4 restaurants ont été rénovés (changement de mobilier, relookage, mise aux normes, amélioration du confort client).

d'Irlande, Danemark, Italie, Grèce ou Allemagne. Sans oublier les moules françaises, que Léon de Bruxelles consomme à hauteur de 800 tonnes par an, qu'elles soient normandes, bretonnes, de Charron ou de Bouchot, et qui sont toujours un vrai succès quand elles sont au menu.

## PRÉPARER LES DÉVELOPPEMENTS FUTURS

De plus en plus, l'ouverture de nouveaux restaurants est pour le groupe l'occasion d'associer ses directeurs d'établissements les plus expérimentés et désireux de s'investir dans une affaire. Arras et Limoges ont ainsi été ouverts avec un directeur associé aux côtés de la maison mère Léon de Bruxelles.

En 2011, Léon de Bruxelles a également posé les jalons de son développement futur. Cela passe notamment par son organisation interne face à un nombre de plus en plus conséquent de restaurants à gérer et à ouvrir... Un Directeur Général, Laurent Gillard, a ainsi été nommé pour seconder le Président Michel Morin, de même qu'un responsable RH emploi-formation et un Directeur Développement du réseau début 2012. Une organisation rendue nécessaire au regard du rythme d'ouvertures attendu en 2013 et 2014. En 2012, le groupe va lancer 3 restaurants à Auxerre, Rouen et dans le centre-ville de Lyon, dans le cadre d'un nouveau concept qui, s'il est concluant, pourra être reproduit dans d'autres villes.

Autre nouveauté lancée tout début 2012 : l'ouverture en janvier en plein cœur de Londres d'un restaurant en franchise. Un projet mûri en 2011, qui fait l'objet d'un concept adapté au marché britannique et qui est accompagné dans son lancement par une équipe de professionnels français du groupe.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE



Une équipe chez Léon de Bruxelles



Des panneaux solaires dans les nouveaux restaurants



Le partenariat avec MVE

## GOUVERNANCE

- Un Conseil de Surveillance composé de 5 membres (et une participation aux réunions de 4 représentants du personnel);
- Un Directoire composé de 3 membres : séparation des pouvoirs entre le Président du Directoire qui a mis en place un « **nouveau** » **Comité Stratégique**, et le Directeur Général (nommé en 2011) qui pilote le Comité de Direction opérationnel;
- Une gouvernance RSE: un Directeur Qualité et développement durable, un Comité DD et en 2011, une **charte développement durable** fondée sur les valeurs fondamentales de l'entreprise : **Transparence, Respect, Autonomie, Convivialité et Exigence**.

## SOCIAL

- La gestion des hommes considérée comme prioritaire pour l'équipe dirigeante de Léon de Bruxelles, qui a mis en place un **modèle social exigeant** : « **Être le meilleur employeur pour le meilleur employé** »;
- Le recrutement d'une **nouvelle Responsable des Ressources Humaines**;
- Un engagement fort dans une **politique de diversité, de non-discrimination et d'égalité des chances** : plus de 70 nationalités représentées chez Léon de Bruxelles, recrutement de jeunes (apprentis,

contrats de professionnalisation en alternance), de travailleurs handicapés, et accompagnement des seniors (entretiens, bilan retraite...);

	2009	2010	2011
Jeunes moins de 25 ans	ND	242	413
Emploi apprentis / professionnalisation	12	40	52
Emploi handicapés	16	30	52

- Une priorité sociale de développer les compétences des collaborateurs et d'accompagner leur évolution professionnelle : une **école de formation** pour le personnel encadrant, une **formation e-learning** pour les salariés des restaurants, un **parcours « challenger »** pour préparer les futurs managers, la **validation des acquis et de l'expérience** par la création de postes « serveur expert », « assistant confirmé », « plongeur confirmé »;
- L'**engagement en 2011 d'améliorer l'organisation, les conditions de travail et l'équilibre vie privée / professionnelle** pour les salariés des restaurants (planning, repas, repos, coupures).

## ENVIRONNEMENT / SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

- L'**amélioration continue de l'efficacité énergétique** des restaurants : installation de 13 panneaux solaires, ampoules

à basse consommation, fourneaux de cuisson à rayonnement réduit ...;

- La **compensation de 100 % de ses émissions de CO<sub>2</sub>** générées par les consommations de gaz naturel, en partenariat avec GDF SUEZ, utilisée pour financer des projets de réduction de gaz à effet de serre (hydrauliques, éoliens);
- Une **politique de tri des déchets** : installation de broyeurs à verre dans 25 restaurants à Paris et en Île-de-France (réduction de 80 % du volume), installation de 11 balleuses à carton, recyclage du papier au siège, étude sur les biodéchets;
- La **suppression de l'huile de palme** (nouvelle exigence auprès de ses fournisseurs dans la pré-cuisson des frites), confirmant son engagement en matière de santé, sécurité alimentaire et réduction de son impact sur l'environnement.

## SOCIÉTAL

- Poursuite du partenariat avec la **Fondation Mouvement pour les Villages d'Enfants (MVE)**, et la **Fondation Agir contre l'Exclusion**.



**10 millions**  
 DE JOINTS INDUSTRIELS VENDUS EN 2011  
 DE 10 MM À 4,5 MÈTRES DE DIAMÈTRE

# FDS GROUP

Groupe mondial spécialisé  
 en solutions d'étanchéité industrielle  
 de haute technologie



*De gauche à droite*  
 Rémi Tolédano  
 Philip John Kelshaw  
 Philippe Pottier  
 Keith Miller  
 David Cooper Mitchell  
 Gregory Lee English  
 Jerry Lastovica

CHIFFRE D'AFFAIRES

**93,6 M€**

2011 Retraité	148,1*
2011	93,6
2010	84,4
2009	71,9

NOMBRE DE SALARIÉS

**667**

PARTICIPATION

**69 %**

ANNÉE DE L'INVESTISSEMENT

**2006/2007**

\* Retraité des acquisitions et cessions réalisées en 2011 et janvier 2012





3 QUESTIONS À...

## Rémi Tolédano

PRÉSIDENT DE FDS GROUP

“ Nous sommes un acteur global dont la force repose sur un suivi de proximité de nos clients avec un support technique très fort ”

### Quelles ont été les clés de la bonne performance de FDS en 2011 ?

“ C’est une année de forte croissance, tirée par les États-Unis (+10 %) et la France (+7 %), notamment grâce à la reprise de l’économie américaine et aux activités soutenues dans le domaine énergétique. L’activité a été portée par la bonne performance de la pétrochimie, grâce aux secteurs de l’automobile et du BTP qui ont bien marché, mais aussi par les besoins énergétiques croissants des zones émergentes. Les acquisitions réalisées en Grande-Bretagne, mais surtout au Canada début 2012, vont encore renforcer notre capacité à créer de la valeur dans les prochaines années.

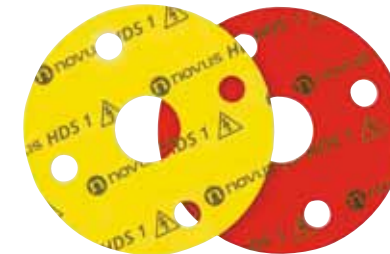
### Quels sont vos relais de croissance ?

“ Nous avons un business model particulier, basé sur le support technique que nous apportons à nos clients. Cela implique d’être un acteur global, avec un suivi local et une forte présence sur les principales zones géographiques. Il nous faut donc continuer à anticiper et à accompagner les évolutions du marché. Par exemple, le raffinage et la production pétrolière risquent à l’avenir de ralentir en Europe. Les pays émergents, avec des projets de raffinage très importants dans les pays du Moyen-Orient et d’Amérique du Sud sont les zones naturelles pour nous. De même, le nucléaire va poursuivre son développement en Chine, en Inde et probablement au Japon, pays qui ont des besoins en énergie considérables. C’est un marché globalement en croissance, soutenu par la consommation d’une population mondiale de plus en plus nombreuse : on estime que ce marché va croître de 3 à 5 % par an dans les 5 prochaines années.

### Quelle place occupe le développement durable chez FDS Group ?

“ C’est un sujet qui nous intéresse de plus en plus. Fin 2011 nous avons lancé, avec PwC, un audit visant à établir un véritable benchmark sur ce sujet, s’agissant de nos clients et de nos concurrents. L’objectif est d’arriver à établir un référentiel développement durable dans le domaine de l’étanchéité industrielle, qui nous permettra de mettre en place une démarche RSE et de lancer des actions concrètes dans notre relation avec nos clients.

Comme en 2010, FDS Group a enregistré une très bonne année 2011, grâce à des besoins de consommation d’énergie croissants dans le monde et grâce à la reprise dans l’industrie automobile et le bâtiment. Pour le spécialiste des solutions d’étanchéité de haute technologie en environnement critique (industries pétrolières, de la pétrochimie, du nucléaire...), la croissance est venue à la fois de ses marchés historiques, avec une hausse de l’activité de plus de 10 % aux États-Unis et de 7 % en France, mais aussi des pays émergents, et d’acquisitions.



### CHANGEMENT DE DIMENSION

Au total, l’année 2011 se termine sur un chiffre d’affaires de 93,6 M€ (avant l’acquisition d’AGS en janvier 2012), en hausse de plus de 8 %. En année pleine, les acquisitions menées en Grande-Bretagne porteront le chiffre d’affaires à 100 M€, et celle réalisée avec AGS au Canada, tout début janvier 2012, le porterait à 145 M€ à fin 2012. L’année 2011 a bel et bien été celle d’un changement de dimension pour FDS Group, dont l’organisation internationale s’est encore améliorée, au point d’en faire une excellente plate-forme de regroupement sectoriel. En particulier, le groupe a réalisé un important travail d’organisation en Grande-Bretagne, qui se traduit par le regroupement des fonctions support de ses 2 filiales Flexitallic (produits métalliques) et Novus (produits souples), et la nomination d’un directeur général commun. Deux acquisitions d’entreprises spécialisées dans la distribution, représentant un chiffre d’affaires additionnel de près de 7 ME, sont venues renforcer sa présence outre-Manche. L’objectif est à terme d’intégrer l’ensemble, entre fabrication et distribution.

Le groupe a également créé des joint-ventures au Kazakhstan et à Dubai. Le pari est réussi, avec des clients comme Shell, Qatar Gaz, TCO... Le fort potentiel de cette zone pétrolière devrait se traduire par une implantation en Arabie Saoudite dès 2012. De même, l’activité a été soutenue en Chine, avec un chiffre d’affaires supérieur à 10 M\$, contre 7 M\$ un an plus tôt. Là aussi, les besoins croissants en énergie du pays le plus peuplé du monde tirent fortement l’activité.

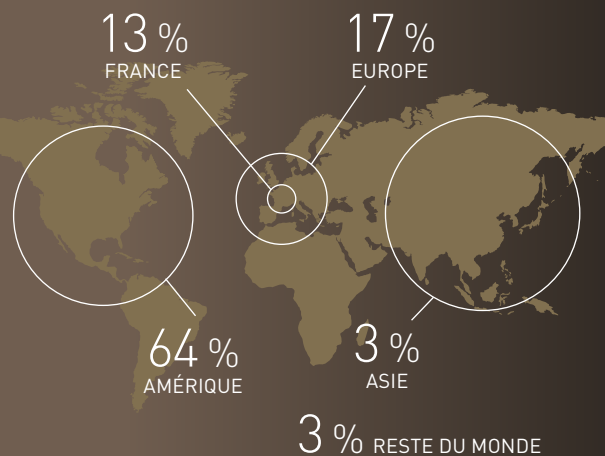


### REPÈRES

SIÈGE  
PARIS 75  
CRÉATION  
1947



## CHIFFRE D'AFFAIRES DANS LE MONDE\*



## FAITS MARQUANTS 2011

**Accès à la deuxième réserve mondiale de pétrole**  
Avec l'acquisition tout début 2012 du Canadien AGS, FDS Group change à nouveau de dimension et s'implante de manière significative dans le pays possédant la deuxième réserve mondiale de pétrole. Proposant une vaste gamme de joints dans la production pétrolière, AGS est parfaitement complémentaire de FDS, très présent sur le raffinage /pétrochimie. Fondé en 1979 à Edmonton (Alberta), le groupe canadien, qui travaille notamment avec Petro Canada et Suncor, en attendant l'arrivée récente de Total, Shell et de pétroliers chinois, réalise environ 50 M€ de chiffre d'affaires.

\* Retraité des acquisitions et cessions réalisées en 2011 et janvier 2012

On assiste donc à une démultiplication du groupe sur les principaux marchés de l'énergie dans le monde, rendue possible par une organisation managériale très performante.

## COLLABORATION ET FORMATION

Lancé début 2010, le Group Executive Committee (« GEC »), est composé de 7 managers du groupe représentant ses diverses activités (directeur financier, directeurs généraux des zones géographiques, directeur commercial, directeur corporate développement). Le GEC a mis en place un plan de développement à 5 ans, présenté et approuvé par Eurazeo PME dans le cadre du refinancement conclu en novembre. Cet organe de management collaboratif se réunit au téléphone une fois par mois et physiquement chaque trimestre, dans un des pays où est implanté le groupe. C'est donc une véritable vision panoramique de l'activité et des marchés du groupe qui est mise en œuvre, ce qui lui permet un regard complet sur les relais de croissance organique et externe, mais aussi de faire évoluer très vite l'organisation et les structures.

La formation demeure au cœur du fonctionnement de FDS Group. L'Academy of Joint Integrity™, implantée à proximité des zones de production pour faciliter l'utilisation de matériel, a permis de former 2 000 personnes (notamment collaborateurs et clients) dans le monde. La FDS Academy, quant à elle, est en phase de mise en place, sous la houlette d'un membre du GEC : systèmes d'évaluation, phases de test et créations de modules de formation complémentaires sont en cours, avec un bilan prévu fin 2012 pour généraliser ce système de formation pointue des équipes du groupe. Son rôle est de mettre le capital humain au cœur du système, avec comme objectif d'améliorer le recrutement, la formation et le maintien des talents. Une personne de profil ressources humaines a d'ailleurs été recrutée pour s'occuper de la FDS Academy.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE



## GOUVERNANCE

- Le Comité de Surveillance de FDS Group est composé de 5 membres et la gouvernance opérationnelle du groupe est gérée par le GEC « Group Executive Committee », constitué des 7 principaux managers des différentes filiales;
- Le Group Executive Committee a défini, en 2010, une mission d'entreprise ayant pour objectif de « **créer un environnement sûr et durable à la pointe des nouvelles exigences industrielles** »;
- Cette mission s'est traduite en 2011 par un plan stratégique de création de valeur, dont l'une des 5 priorités est axée sur son exemplarité et sa responsabilité d'entreprise en matière de gestion des ressources humaines, d'impact sur l'environnement et d'implication au niveau sociétal.

## SOCIAL

- La stratégie RH du groupe est de créer un environnement de travail de très grande qualité pour attirer, retenir et motiver les talents;

- La volonté du groupe est de renforcer le leadership et l'esprit entrepreneurial de ses collaborateurs, à travers un plan de formation collectif et individuel pour développer les managers à fort potentiel, ainsi qu'à travers un plan de succession des principaux dirigeants et managers des différentes entités;
- Chaque entité définit également son propre programme de prévention des risques en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail. À titre d'exemple, la société Novus Sealing Ltd a obtenu l'accréditation BS OHSAS 18001 (British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series).

## ENVIRONNEMENT

- Tous les sites de FDS Group sont certifiés ISO 9001 version 2000. Le site de Novus Sealing Ltd (Royaume-Uni) est également certifié ISO 14001;
- Le groupe a lancé en 2011 une mission menée par le cabinet PwC pour définir les enjeux RSE pertinents, tant vis-à-vis de ses clients et fournisseurs que de ses collaborateurs;

- Certaines filiales sont déjà engagées dans une politique environnementale, notamment sur la réduction des consommations d'énergie, et incitent également leurs collaborateurs à adopter un comportement éco-responsable.

## SOCIÉTAL

- FDS Group est investi dans des organisations liées à son secteur d'activité (il est membre de l'ESA – European Sealing Association – et de l'Energy Institute), et a ouvert un centre de formation, l'Academy of Joint Integrity™, qui propose 8 modules de formations diplômantes, accessibles à l'ensemble des professionnels du secteur. Il est aussi investi auprès d'ONG par le soutien à des programmes de développement, en Inde notamment. Il donne également la possibilité à ses collaborateurs de réaliser des missions de volontariat.

# MORS SMITT

Entreprise mondiale de composants électriques critiques pour le ferroviaire

2,4 millions  
DE RELAIS FERROVIAIRES VENDUS EN 2011



De gauche à droite  
Michel Fardo  
Nico Enthoven  
Lee Bradford  
Arne Wijnmaalen

CHIFFRE D'AFFAIRES

44 M€



NOMBRE DE SALARIÉS

299

PARTICIPATION

50 %

ANNÉE DE L'INVESTISSEMENT

2006/2010



3 QUESTIONS À...

## Arne Wijnmaalen

PRÉSIDENT DE MORS SMITT

**“ Nous sommes particulièrement bien positionnés pour fournir des composants électromécaniques et des solutions pour les applications des matériels roulants, de signalisation et d’infrastructure du marché ferroviaire ”**

### Quel bilan tirez-vous de l’année 2011 ?

— C’est un exercice en croissance, mais à un niveau moindre que nous le visions, en raison de quelques événements qui ont eu un impact négatif sur nos objectifs initiaux. En particulier, le changement d’ERP (Enterprise Resource Planning) aux Pays-Bas a affecté notre organisation et notre capacité à livrer nos produits. De même, en Chine, pays qui représente un important relais de croissance pour le groupe, deux accidents graves de train et une importante affaire de corruption ont gelé les programmes d’investissement du gouvernement. Ceci étant, la tendance de fond favorable de notre marché demeure et les perspectives d’activité de Mors Smitt sont excellentes. À titre d’illustration, le carnet de commandes début 2012 affiche déjà un niveau supérieur à celui de l’exercice précédent.

### Quelles sont vos sources de croissance ?

— Le marché du ferroviaire en lui-même affiche une croissance constante dans le monde. Rappelons que le secteur du transport ferroviaire devrait représenter en 2015 un marché mondial de quelque 160 Md€. Avec l’acquisition de STS Rail en Grande-Bretagne, Mors Smitt a désormais le plus important portefeuille de relais de signalisation au monde, avec le N.S1 France et le BR930 en Grande-Bretagne et dans les pays du Commonwealth, ainsi que les B1 et B2 aux Etats-Unis et aux Pays-Bas. Nous sommes donc particulièrement bien positionnés pour fournir ces équipements pour les marchés de la signalisation et des infrastructures. Nous pouvons également compter sur une diversification vers l’industrie lourde, notamment dans la production transmission et distribution d’énergie électrique où se développent

des réseaux intelligents. Notre gamme de produits de surveillance et de contrôle de disjoncteurs est particulièrement adaptée aux besoins de ces types d’activité.

### Comment intégrez-vous le développement durable dans votre activité ?

— Nous sommes dans une industrie qui est très exigeante en matière de développement durable, que ce soit en termes de qualité, de sécurité, de santé ou d’impact sur l’environnement. Mors Smitt les intègre au sein de ses sites industriels certifiés ISO 14001. Nous sommes aussi très attentifs au fait que la conception et le développement des produits se fassent dans une logique de diminution de coûts et de réduction d’énergie.

**A** grands pas, Mors Smitt poursuit son internationalisation. Le leader mondial des relais électromécaniques embarqués utilisés dans le secteur ferroviaire, né du rapprochement de 2 entreprises française et néerlandaise fondées à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, accélère son développement à destination du marché asiatique, avec une montée en puissance programmée sur le marché indien, après une implantation réussie en Chine.



### INNOVATIONS GAGNANTES

Son marché, le transport ferroviaire, est en croissance constante de près de 4 % par an, en raison des besoins de maintenance, de mises aux normes et d’économies d’énergie du côté des réseaux occidentaux, et du déploiement de nouveaux équipements dans les pays émergents. Depuis les années 1950, Mors Smitt s’y est imposé comme l’un des acteurs incontournables fournissant les différents intervenants de l’écosystème de l’équipement, l’infrastructure ou du matériel roulant.



Acteur historique du marché, Mors Smitt n’en est pas moins innovant, comme le montrent les produits commercialisés ces dernières années, qui assurent la poursuite de sa montée en puissance. Ainsi, le nouveau relais N.S1, testé pendant 2 ans par la SNCF et commercialisé en 2010, a depuis été commandé en nombre par la compagnie française. Cette industrialisation a permis de créer une ligne d’assemblage robotisée sur le site de Sablé (dans la Sarthe), d’augmenter la capacité de fabrication et d’optimiser la qualité, et de baisser les coûts de production. Sur ce marché très concurrentiel, Mors Smitt vise une forte croissance en 2012.

Autre innovation du groupe commercialisée en 2010 et qui a confirmé son potentiel en 2011 : le dispositif de mesure d’énergie MSAV 25000, stratégique pour les fabricants de trains, à l’heure du développement durable et des recherches d’économies. Après les 800 unités vendues en 2010 à Alstom et Bombardier, qui en ont fait leur standard dans ce domaine, 1 000 trains supplémentaires vont en être équipés chez ces 2 clients, mais aussi chez la société espagnole Construciones y Auxiliar de

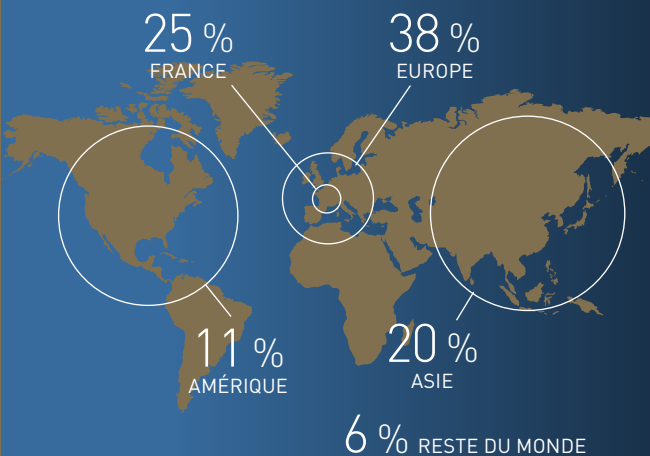
### REPÈRES

SIÈGE  
ROSNY-SOUS-BOIS 93

CRÉATION  
1898



## CHIFFRE D'AFFAIRES DANS LE MONDE



## FAITS MARQUANTS 2011

## Un relais britannique

## Un nouveau pôle de croissance

Avec l'acquisition du Britannique STS Rail, Mors Smitt intègre à son portefeuille le relais électromécanique le plus utilisé dans le monde, puisque le modèle « BR930 » est utilisé non seulement en Grande-Bretagne, mais aussi dans la plupart des pays membres du Commonwealth, et dans nombre de pays asiatiques. STS Rail va connaître une importante accélération de son activité en rejoignant Mors Smitt, dont le réseau commercial international est une grande force.

Ferrocarriles (CAF), en attendant d'autres constructeurs de trains avec qui les discussions sont ouvertes. Le groupe prévoit pour cette activité également un important développement sur les années à venir.

## ÉLARGISSEMENT DES MARCHÉS

Fort de ses bonnes bases domestiques et d'une gamme de produits reconnus comme des standards, Mors Smitt compte poursuivre son développement à l'international, où le groupe est déjà très présent grâce à un réseau commercial dynamique. Stable en 2011 (à un peu plus de 25 % des revenus) en raison des difficultés du marché chinois, l'activité en Asie devrait rebondir en 2012-2013. L'usine du groupe à Zhongshan prépare sa montée en puissance, en faisant passer ses effectifs de 60 à 80 personnes. Mors Smitt prévoit également de se lancer en 2012 sur le marché indien, à New Delhi, avec une usine de fabrication qui devrait être inaugurée en 2013 et dédiée aux produits britanniques.

Avec l'acquisition de STS au Royaume-Uni en 2011, Mors Smitt s'est ouvert de nouveaux horizons en matière de développement, en prenant pied désormais sur la plupart des marchés du Commonwealth qui utilisent des standards spécifiques anglais, en Asie, mais aussi en Afrique. Associé au savoir-faire et aux réseaux de Mors Smitt, le potentiel de croissance de cette filiale britannique est très élevé. Le développement géographique est aussi prévu en Espagne, Ukraine, Russie et République tchèque notamment.

Enfin, Mors Smitt souhaite accélérer aussi la diversification de ses marchés sur un plan sectoriel et proposer ses technologies à des industries consommatrices de relais électromécaniques, comme la production d'énergie par exemple. Démarrée en 1898, l'aventure Mors Smitt n'est pas près de s'arrêter...

## GOUVERNANCE DU GROUPE

- Un Conseil de Surveillance du groupe composé de 5 membres et un Directoire composé de 3 membres : un Président / CEO, un VP / CFO et le CEO de Mors Smitt Relais;
- Un mode de gouvernance opérationnel de MS Relais organisé par pôle: Site industriel, Finance / Ressources Humaines, Commercial et Marketing;
- Une mission et des valeurs définies par le groupe, intégrant la RSE dans sa dimension sociale et environnementale.

## ZOOM RSE DE MS RELAIS

## SOCIAL

- Une politique RH de MS Relais, en ligne avec la mission et les valeurs du groupe

- « **Notre mission envers nos salariés :** nous portons d'importants efforts en matière de formation, de développement de carrière, de satisfactions et de juste rémunération »

- « **Nos valeurs vis-à-vis de nos salariés :** traiter les personnes avec respect et dignité. Favoriser la diversité et les différentes opinions. Aider nos employés à améliorer leurs compétences. Reconnaître et récompenser les réalisations. Favoriser le travail d'équipe et la collaboration. Intégrité : être honnête, direct et digne de confiance. Respect de l'éthique, des lois et des réglementations. »

- Un modèle social de MS Relais issu d'une culture d'entreprise et un mode de management, basé sur le respect, l'autonomie, la communication interne, un bon dialogue social entre direction et salariés, le développement des compétences et le suivi des évolutions de carrière. Ce modèle a permis d'accompagner la forte croissance de son activité depuis 3 ans, d'avoir un turnover et un taux d'absentéisme faibles :

Repères 2011	
Création d'emploi depuis 3 ans	+70 %
Turnover	3,70 %
Absentéisme	3,60 %
Accident du travail	0

- Le développement de l'employabilité par la formation de ses salariés pour favoriser leur polyvalence : la formation des opérateurs est réalisée en interne car l'expertise repose sur les spécificités techniques de chaque produit de MS Relais (plusieurs mois de formation pour la maîtrise d'un poste d'assemblage).

## ENVIRONNEMENT

- Une politique environnementale de MS Relais, cohérente avec le groupe, pour répondre aux exigences des principaux clients constructeurs et utilisateurs de l'industrie ferroviaire.



Le MSAV 25000 optimise la consommation d'énergie dans le ferroviaire

- La certification ISO 14001, depuis 2009, du site industriel de MS Relais, managée par un Comité de pilotage qui définit les objectifs / cibles du système de management de l'environnement;
- L'intégration dans la conception de ses produits de normes strictes de qualité, de sécurité, de santé (non toxiques, non inflammables) et d'environnement, imposée par les différentes réglementations européennes;
- L'amélioration de la connaissance des impacts de l'activité sur l'environnement : maîtrise des consommations d'énergie (réalisation d'un pré-diagnostic sur l'efficacité énergétique du site et d'un Bilan Carbone (initié en 2011), tri et diminution des déchets);
- L'implication des fournisseurs dans cette démarche (intégration de l'impact sur l'environnement dans le cahier des charges) et sensibilisation de l'ensemble du personnel.

## SOCIÉTAL

- L'implication locale en étant adhérente du Club de Développement du Pays Sabolien pour partager et mutualiser des actions sur le développement durable (Bilan Carbone, mobilité / covoiturage).

1,3 milliard  
DE SACS VENDUS EN 2011

# GAULT & FRÉMONT

Entreprise spécialisée dans les solutions  
d'emballage papier-carton



  
Gault & Frémont  
LA BOÎTE À L'ESPRIT D'OUVERTURE

*De gauche à droite*  
Jean-Baptiste Lemaigre  
Rémi Boitier  
Sylvain Desbordes  
Xavier Després

CHIFFRE D'AFFAIRES

38,7 M€



NOMBRE DE SALARIÉS

200

PARTICIPATION

70 %

ANNÉE DE L'INVESTISSEMENT

2008





3 QUESTIONS À...

## Rémi Boitier

PRÉSIDENT DE GAULT & FRÉMONT

### “ En 2011, nous avons renoué avec la croissance ”

#### Comment analysez-vous l'année 2011 ?

« C'est une année une nouvelle fois atypique, avec une nette croissance de l'activité jusqu'à fin octobre, puis un contexte très défavorable où nos clients ont massivement reporté leurs commandes sur début 2012. Cela ne nous empêche pas d'afficher un chiffre d'affaires en progression, grâce à l'implication de chacun. Plus largement, nous avons clarifié notre stratégie, basée désormais sur le développement du groupe en France et à l'international sur les marchés de l'emballage pour les boulangeries-pâtisseries et les industriels de l'agroalimentaire. Nous ne manquons pas d'arguments, avec des savoir-faire reconnus en matière technique (spécialités d'emballage carton et papier), de cuisson ou de logistique. Il nous faut poursuivre sur le chemin de la diversification autour de nos domaines d'excellence.

#### Est-ce le sens de vos acquisitions Biofood Pack en 2010 et Montgolfier en 2011 ?

« Elles viennent en effet apporter complémentarité et innovation à nos activités. Gault & Frémont étant historiquement un des leaders sur son marché, les relais de croissance doivent passer par un élargissement de nos marchés. Avec Biofood Pack, nous disposons d'outils d'innovation qui nous permettent une intéressante diversification de nos produits. De son côté, Montgolfier nous fait accéder à un marché très vaste, sur lequel nous pourrions déployer nos propres produits. Qui plus est, cette acquisition nous donne une plus grande importance auprès des fournisseurs, et donc un plus grand pouvoir de négociation.

#### Le sujet développement durable demeure-t-il au cœur de vos préoccupations ?

« Oui, nous continuons à beaucoup y travailler, même si avec la crise un certain nombre de nos clients semblent moins concernés par le

sujet. Ceci étant, il faut avoir conscience que cela devient de plus en plus incontournable sur certains marchés, au risque d'en être exclus. La chaîne « La Mie Câline » a d'ailleurs reconduit en 2012 sa commande de boîtes à gâteaux certifiées PEFC, une innovation Gault & Frémont dont nous sommes très fiers. En signant le Pacte Mondial des Nations Unies et en élaborant notre première charte développement durable, nous nous sommes engagés à réaliser des actions concrètes chaque année. En 2011, nous avons mené une importante action sur la dématérialisation, ce qui a eu un impact sur notre consommation de papier et de cartouches d'imprimante. Nous sommes aussi très fiers d'avoir remporté le Trophée de notre Communauté de Communes pour avoir divisé par 3 nos déchets industriels.

Après une année 2010 sous le signe des difficultés d'approvisionnement – et donc de coût – en matières premières, Gault & Frémont, le leader français des solutions d'emballage papier-carton pour la boulangerie-pâtisserie, l'industrie agroalimentaire et la grande distribution, renoue avec la croissance. Son chiffre d'affaires 2011 atteint 38,7 M€, soit une hausse de plus de 10 %.



### ÉLARGISSEMENT DE LA GAMME DE PRODUITS

La société recueille là les fruits du travail accompli les années précédentes pour se positionner au mieux sur des marchés très concurrentiels. Le cœur d'activité a d'ailleurs enregistré une belle croissance, qu'il s'agisse des sacs croissants et pain (+5 %), ou des produits de cuisson (+10 %). L'acquisition de la société Montgolfier vient renforcer le segment des sacs à pain, puisque la société implantée à Troyes, dans l'Aube, fournit les Grands Meuniers pour leurs baguettes haut de gamme (Campaillette, Banette...).

À travers cette acquisition, Gault & Frémont se renforce sur son marché historique, tout en accédant à de nouveaux univers de clients, notamment les industriels hors agroalimentaire. Cette complémentarité existe également avec Biofood Pack, acquise en 2010 et qui apporte un savoir technologique de premier plan sur un secteur complémentaire de celui du groupe, les emballages de cuisson en papier. La société a d'ailleurs mis au point une matière première pour recettes humides (jusqu'à seuls les produits surgelés étaient visés), ce qui ouvre de nouveaux marchés de type pizza ou tartes, et devrait aider à étendre les références du groupe dans l'industrie agroalimentaire. Des innovations qui ont déjà permis de faire passer les références clients de 1 à 10 sur les produits Biofood Pack. Ce dernier a d'ailleurs été primé lors du CFIA (Carrefour des fournisseurs



#### REPÈRES

SIÈGE  
SAINT-PIERRE-DES-CORPS 37  
CRÉATION  
1850



## FAITS MARQUANTS 2011

### À l'aube d'une nouvelle croissance

L'acquisition de Montgolfier permet à Gault & Frémont de se renforcer sur son marché historique, tout en accédant à une clientèle nouvelle. La société basée à Troyes, dans l'Aube, vendue par ses dirigeants et fondateurs partant en retraite, a une double activité : les sacs à pain vendus aux meuniers (Campaillette, Banette...) et le négoce d'emballages pour tous types d'industries (automobile, PME industrielles...). Forte de 5 M€ de chiffre d'affaires pour un effectif de 16 personnes, la société reste autonome dans son fonctionnement. Après un passage de relais des fondateurs, elle a été renforcée à travers le recrutement d'un directeur commercial.

de l'industrie agroalimentaire), salon qui regroupe 1 400 industriels exposants et qui décerne chaque année des prix dans 4 catégories de 3 trophées chacune. Bio Food Pack a ainsi été sur le podium de ces récompenses, dans la catégorie emballage.

Au final, sur l'activité de 2011, quelque 50 % du chiffre d'affaires concernait la boulangerie traditionnelle et 40 % l'emballage pour grande distribution (pain, pâtisserie) et pour les chaînes RHF comme La Brioche Dorée ou La Mie Câline. Cette dernière a reconduit pour 2012 sa commande concernant la première boîte à gâteaux certifiée PEFC (Program for Endorsement of Forest Certification), créée par Gault & Frémont. Le groupe, qui compte poursuivre ses efforts de développement, a complété son équipe commerciale sur le terrain et a recruté un directeur des ventes pour l'exportation, en relais avec les chargés d'affaires actuels. Le but est de diversifier et faire décoller les ventes à l'étranger, en s'appuyant sur les savoir-faire indiscutables du groupe. Le chiffre d'affaires international atteint en effet seulement 2,3 M€ en 2011 (les Émirats Arabes Unis, le Portugal et la Grèce figurent parmi les premiers pays clients), soit environ 5 % du total, là où la société en vise 10 %.

Pour l'avenir, sur un marché en croissance modeste, mais régulière, Gault & Frémont entend faire valoir ses savoir-faire technologiques, notamment avec de nouvelles diversifications, par exemple dans les emballages publicitaires, comme cela a été le cas dans le textile (avec des produits pour la marque Zannier, le premier client hors alimentaire) ou la restauration collective, à travers une opération réalisée pour McDonald's. La société compte s'appuyer sur l'évolution de ses équipements (réalisés via d'importants investissements industriels) et sur ses nouvelles offres de produits.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE



NOUS SOUTENONS  
LE PACTE MONDIAL



La marque de la  
gestion forestière  
responsable



PROMOUVOIR  
LA GESTION DURABLE  
DE LA FORÊT



Un produit certifié PEFC

## GOUVERNANCE

- Un Conseil de Surveillance composé de 5 membres;
- Un **nouveau Comité Exécutif** composé de 5 membres ainsi qu'un Comité de Direction constitué de 8 collaborateurs;
- Une gouvernance RSE : un Comité développement durable, une charte développement durable et l'**adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies**.

## SOCIAL

- Un projet d'entreprise, basé sur le **management des « organisations responsabilisantes »** traduit, depuis 2008, par le **Projet Individuel de Professionnalisation et d'Acquisition des Compétences (PIPAC)**, visant à développer les hommes et les organisations;
- La sécurité conçue comme un axe majeur de la formation au projet PIPAC, pour que chacun soit acteur responsable de la sécurité : formation de plus de 90 % des équipes de production à fin 2011 (encadrants / opérateurs), réalisation de 8 audits sur la sécurité par les membres du CHSCT;
- La communication de la **Charte développement durable** à tous les salariés :

affichage dans toute l'usine sur le thème « **chaque mois / un geste écoresponsable** ».

## SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

- Une démarche **HACCP** (Hazard Analysis Critical Control Point), lancée en 2010 : management de l'hygiène dans la fabrication d'emballage alimentaire, pour évaluer et maîtriser les principaux risques d'hygiène et de sécurité alimentaire (risques physiques, chimiques et microbiologiques). En 2011, analyse complète des risques sur Bio Food Pack, réalisation de 50 audits interne HACCP, nomination de 7 référents HACCP pour mettre en place « Le guide des bonnes pratiques » (Sécurité, Maintenance, Hygiène / propreté).

## ENVIRONNEMENT

- Le lancement d'une **démarche de réduction des consommations d'énergie** sur 3 ans avec la réalisation d'un **diagnostic énergétique industriel**;
- L'extension des certifications FSC et PEFC (approvisionnements de papier et

carton provenant de bois issus de forêts gérées durablement) à la totalité des stocks;

- Le lancement de « **La Mie Câline** », **nouvelle gamme de boîtes carton certifiée PEFC « NaturaGF »**®, en partenariat avec l'enseigne « La Mie Câline » ainsi que le label G&F (Green & Future);
- La nomination de la marque Bio Food Pack (moules de cuisson en papier sulfurisé, entièrement biodégradables et compostables) : **lauréate du Trophée de l'Innovation 2011**, décerné par le Top des Entreprises;
- **La réduction de l'empreinte environnementale des bureaux** : réduction du parc d'imprimantes (de 70 à 20 en 2011) et dématérialisation des documents administratifs.

## SOCIÉTAL

- Le partenariat avec des écoles (visites de l'usine, stages, opération de recyclage dans les écoles « cartons en fête ») et soutien des salariés bénévoles auprès d'associations.



6 acquisitions  
EN 5 ANS

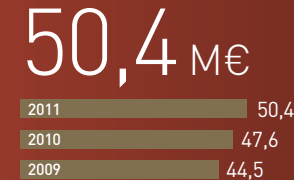
# IMV TECHNOLOGIES

Leader mondial en biotechnologies  
de la reproduction animale



*De gauche à droite*  
Laurent Huet  
Eric Schmitt  
Enzo Foccoli  
JP Raturi  
Frederic Keller  
Gilles de Robert de Lafreygère  
Dick Postma

CHIFFRE D'AFFAIRES



NOMBRE DE SALARIÉS

239

PARTICIPATION

11%

ANNÉE DE L'INVESTISSEMENT

2007



3 QUESTIONS À...

## Gilles de Robert de Lafreygère

PRÉSIDENT D'IMV TECHNOLOGIES

### IMV Technologies a toujours su faire preuve d'anticipation sur l'évolution de ses marchés et continue à consolider ses positions "

#### Quelle évolution attendez-vous de votre marché ?

\_ Globalement, en 2011, le marché de l'insémination a bien tenu dans le bovin et a repris dans le porc. Il existe toutefois des écarts qui vont grandissant entre nos différentes zones d'activité. Très clairement, les marchés européens sont arrivés à un stade de maturité, avec peu ou pas de croissance en vue, quand la réglementation ne fait pas peser un risque de délocalisation, comme cela est à craindre dans le porc. Toutefois, c'est une industrie assise sur une croissance mondiale continue : la population va passer de 7 à 9 milliards d'humains, qui vont consommer plus de viande et de lait. On assiste donc à une forte croissance au Brésil, en Chine, en Inde ou encore en Afrique, voire aux États-Unis dans le bovin. Il y a également une forte croissance du marché de la volaille sur les marchés émergents. Les fondamentaux sont bons, mais le marché demeure très tendu.

#### Cela a-t-il une forte incidence sur la concurrence ?

\_ En effet, il y a une concurrence accrue avec la crise, ce qui a un impact sur les prix, certains acteurs du marché manquant parfois de rationalité. Cela a un effet sur les marges, mais cela ouvre aussi la voie à la concentration, inévitable sur un marché de plus en plus industrialisé et finalement assez jeune, puisqu'il date des années 1960. Le marché change et il nous faut évoluer en même temps, que ce soit en matière de génomique [ensemble des disciplines relatives à l'étude du génome] ou de développement durable. IMV Technologies a toujours su faire preuve d'anticipation sur l'évolution de ses marchés et continue à consolider ses positions.

#### Comment évolue votre démarche RSE ?

\_ Nous continuons la démarche entreprise il y a 2 ans, avec de multiples actions et de nouveaux objectifs. Désormais, les panneaux photovoltaïques de notre nouvelle usine de L'Aigle, conçue selon les critères HQE (Haute Qualité Environnementale) fonctionnent et notre consommation de ramettes papier a baissé de 1 600 à 800 sur un an. Côté produits, notre R&D a réussi à créer une sonde biodégradable de deuxième génération avec un prix tout à fait acceptable par le marché. C'est d'autant plus important que certaines réglementations vont devenir très contraignantes sur ce sujet. Enfin, nous avons décidé de compléter notre code éthique par un code contre la corruption, ce qui devient nécessaire avec l'internationalisation de notre activité.

**P**rès de 50 ans après avoir fondé IMV Technologies, aujourd'hui leader en biotechnologies de la reproduction, Robert Cassou a désormais une rue à son nom, inaugurée en octobre 2011, à L'Aigle à l'occasion de son 98<sup>e</sup> anniversaire. La PME normande déploie désormais son savoir-faire à travers le monde et multiplie les initiatives favorisant son essor.



### CROISSANCE CHINOISE

Avec un chiffre d'affaires de 50,2 %, IMV Technologies a bouclé son année 2011 sur une nouvelle hausse de plus de 5 %, hausse globale de l'exercice avec un équilibre respecté dans les différentes activités par espèces. IMV Technologies réalise environ 80 % de son chiffre d'affaires à l'export, part qui devrait croître suite au partenariat stratégique avec Nelson Medical en Chine dont les 4,5 M€ de chiffre d'affaires se répartissent à 50 / 50 entre le medical device (cathéter) et l'insémination porcine. L'association des produits d'IMV Technologies au réseau de Nelson Medical devrait entraîner une forte croissance de l'activité.

La PME ornaise exporte donc aux quatre coins du monde son savoir-faire développé sur son site de L'Aigle. Son usine HQE (Haute Qualité Environnementale) lui sert également de vitrine technologique : depuis son inauguration à l'été 2010, plus de 300 clients internationaux l'ont déjà visitée, des laboratoires de R&D aux chaînes de production. Le groupe vient d'ailleurs d'y rapatrier la douzaine d'employés de l'usine CryoVet de Rennes, rachetée en 2007. Concomitamment, le patron rennais a créé avec le soutien d'IMV Technologies une nouvelle activité visant à rapatrier la fabrication de produits jusque-là réalisés en Chine et en Pologne, avec 7 emplois à la clé.



### UNE VAGUE DE NOUVEAUTÉS

L'usine de L'Aigle, qui compte désormais 193 personnes (sur un total de 239 dans le groupe) a reçu en 2011 un investissement de 1 M€, permettant d'augmenter sa capacité de production. En parallèle, les équipes de R&D ont fourni en 2011 un important travail qualitatif, qui permet de lancer 7 nouveaux produits en 2012, dont la deuxième génération de sondes biodégradables, qui se décomposent très rapidement. De nouvelles références sous le sceau de la qualité, puisque le groupe a recruté un directeur qualité. Pour l'avenir, IMV Technologies va continuer d'aller là où se trouve la croissance. Cela passe par une accélération de son activité sur le très prometteur marché chinois, avec Nelson Medical notamment, mais aussi par un développement en Afrique, où le groupe pose actuellement des jalons. La diversification fait également partie des plans de développement, comme l'illustre l'acquisition d'une usine de gants (Polysem) située à Rambouillet, finalisée en février 2012.



# FONDIS

Distribution et solutions d'analyseurs portables



De gauche à droite  
 Arnaud Cruzat  
 Eric Vanbalinghem  
 Jean-Pierre Daverio  
 Alain Gec

CHIFFRE D'AFFAIRES

13,1 M€



NOMBRE DE SALARIÉS

46

PARTICIPATION

45 %

ANNÉE DE L'INVESTISSEMENT

2008





3 QUESTIONS À...

## Jean-Pierre Daverio

PRÉSIDENT DE FONDIS

### “ Notre leitmotiv est de proposer davantage de services ”

#### Êtes-vous satisfait de l'exercice 2011 ?

« Oui, car le redressement que nous avons entrepris a été soutenu, avec un bon maintien de la marge brute. Nous avons à la fois su enregistrer des succès commerciaux, en reprenant des parts de marché sur nos marchés historiques, et conquis de nouveaux types de clients, tout en maîtrisant nos charges fixes. Cette reprise a été rendue possible par la restructuration financière conduite par Eurazeo PME, qui s'est traduite par un renforcement du bilan et des moyens de notre société. »

#### Quelles sont vos sources de croissance ?

« Nous avons déjà commencé à exploiter en 2011 plusieurs leviers de croissance, sur lesquels nous allons nous appuyer pour nos projets futurs. Nous allons étendre notre gamme de produits avec une présence accrue chez les fabricants et fournisseurs les plus innovants, et élargir notre couverture géographique. Plus globalement, notre leitmotiv est de proposer davantage de services à forte valeur ajoutée en avant-vente / vente de logiciels / après-vente. Il faut aussi nous faire connaître davantage. Nous allons mettre à profit les 30 ans de Fondis pour communiquer, par exemple en refondant notre site internet, qui mettra mieux en œuvre des solutions en ligne. »

#### Comment intégrez-vous le développement durable ?

« Un groupe de travail interne a démarré début 2011. Cela recouvre une multitude de sujets. Nous en sommes à une phase analytique, avec un diagnostic en cours de réalisation et quelques idées d'actions concrètes que nous pourrions mener rapidement, comme par exemple la baisse de la consommation d'énergie. Mais cela concerne aussi l'amélioration de la communication interne et externe de notre entreprise, ou du cadre de travail. »

Le rebond entamé en 2010 par Fondis s'est confirmé en 2011, avec un chiffre d'affaires en progression de plus de 11 %, à 13,1 M€, pour une rentabilité opérationnelle qui a bondi de près de 50 %. La société, désormais présidée par Jean-Pierre Daverio (arrivé mi-2010), doit ces performances financières à sa faculté d'adaptation et d'innovation sur un marché des analyseurs portatifs scientifiques de terrain aux exigences croissantes.



#### ADAPTATION DES OFFRES

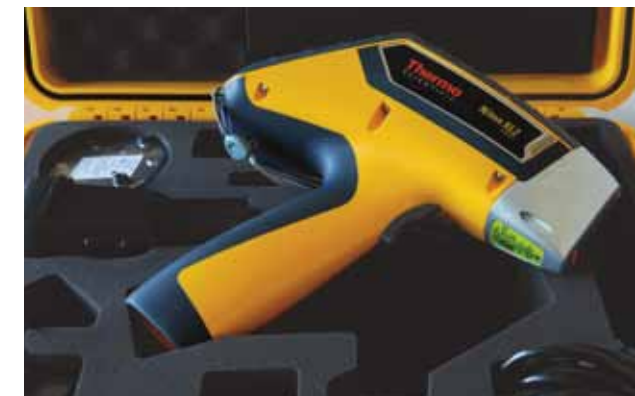
La nouveauté est venue principalement de l'élargissement de la palette d'équipements d'analyse de l'environnement, des matériaux et du diagnostic immobilier. Pour ce faire, le groupe a notamment fait appel à de nouveaux fournisseurs américains et allemands, en particulier dans le domaine de la sécurité (détecteurs d'explosifs, analyse de gaz), et chinois pour des analyseurs utilisés en œnologie.

Symbole de ce redressement : le rebond de la société sur son marché historique, le BTP. Après la chute de son activité sur ce secteur en 2009, Fondis avait rebondi en 2010 et a poursuivi en 2011 sur cet élan, avec près de 20 % de croissance dans l'immobilier.

Idem en industrie / environnement, une activité en hausse de +10 %, grâce à de nouveaux produits et à une démarche à destination des grands comptes. La montée en gamme sur ce type de clients s'illustre par exemple par l'appel d'offres remporté chez EDF pour fournir à l'électricien français du matériel de détection de la corrosion des métaux dans ses centrales.

#### PRÉPARER LES DÉVELOPPEMENTS FUTURS

Au-delà du rebond de l'activité historique et de la conquête de nouvelles clientèles, l'élargissement de la gamme de produits a aussi permis d'étendre le territoire de commercialisation, avec notamment une percée au Benelux. Une montée en puissance



qui a d'ailleurs convaincu Fondis d'internaliser ce suivi pour l'année 2012, jusque-là assuré par un agent indépendant.

Plus globalement, le repositionnement du groupe et le regain de croissance enregistré depuis 2010 ont nécessité des recrutements d'ingénieurs technico-commerciaux (pour la nouvelle gamme) et de techniciens (pour renforcer les services), portant les effectifs de 39 à 47 personnes fin 2011.

Cette année de croissance a donc permis de préparer 2012 et les développements futurs du groupe, qu'il s'agisse d'augmenter l'offre de produits et services, de développer les contrats de maintenance, ou encore de poursuivre le déploiement international, au Benelux, mais aussi à l'avenir vers d'autres pays européens et au Maghreb.

# GROUPE BFR

Entreprise spécialisée dans la distribution de machines de conditionnement pour l'agroalimentaire



**BFR** Groupe

CHIFFRE D'AFFAIRES

24,4 M€

NOMBRE DE SALARIÉS

85

PARTICIPATION

28 %

ANNÉE DE L'INVESTISSEMENT

2007



L'année 2011 correspond à un exercice en phase avec les objectifs, tiré notamment par la montée en puissance d'Eurocri “

Antonio Fonseca Directeur Général du groupe BFR

**M**algré un contexte de marché de nouveau chahuté en raison d'une incertitude constante sur les projets de ses clients, d'une concurrence accrue et d'une parité de plus en plus défavorable avec le yen (monnaie d'achat d'une grande partie des matériels distribués), le groupe BFR a enregistré en 2011 une progression de son activité, avec un chiffre d'affaires de près de 25 M€, contre 23 M€ un an plus tôt. Acteur de référence dans la distribution de machines d'emballage et conditionnement à destination du secteur agroalimentaire, le groupe BFR est composé de 3 sociétés opérationnelles : Latinpack et Lassoudry, pour la distribution de machines d'emballage et de conditionnement (en fin de chaîne de production pour la première, en début pour la deuxième), et la troisième Eurocri, pour l'ingénierie et la conception sur-mesure de lignes de production, en association avec les matériels commercialisés par les 2 autres entités.

## AUGMENTER LES SYNERGIES

Les synergies commerciales sont importantes, près de la moitié du chiffre d'affaires de Latinpack étant par exemple réalisée en liaison avec Eurocri. Cette dernière, qui a emménagé fin 2011 dans un nouveau bâtiment de 1 700 m<sup>2</sup>, a enregistré une nette progression de son activité, avec un chiffre d'affaires de 5 M€, en hausse de plus de 10 %. La société a conquis de nouveaux clients, notamment de grands comptes.

Face à un marché hexagonal très concurrentiel et dont les marges sont affectées par les effets de change, l'activité distribution s'est davantage déployée sur l'international, où la compétition est moins rude (notamment le Mexique, l'Europe de l'Est et l'Espagne). Environ 60 % de l'activité packaging du groupe a donc été réalisée à l'international. Par ailleurs, le groupe, qui affiche désormais un parc installé de quelque 5 000 machines, a enregistré une augmentation de 10 % de ses commandes de pièces détachées. Ajoutée à la maintenance qui représente 20 à 25 % du chiffre d'affaires, cela fait près du tiers de l'activité sécurisée d'une année sur l'autre.

Un niveau que le groupe entend faire progresser, en accentuant encore les synergies entre ses différentes entités. Une visibilité accrue, d'autant plus appréciable que les projets des clients, qui se préparaient auparavant 18 mois à l'avance, sont désormais annoncés 3 mois à l'avance au maximum. Une situation qui pousse également la société à envisager pour 2012 un vaste programme de structuration de son activité à l'international.

Ce document a été fabriqué en France par un imprimeur certifié IMPRIM'VERT®  
sur un papier FSC issu de forêts gérées durablement.



Conception et réalisation **DESIGN MEDIA** +33 (0)1 40 55 16 66



32, rue de Monceau - 75008 Paris

Tél : +33 (0)1 53 83 81 60

[www.eurazeo-pme.com](http://www.eurazeo-pme.com)