

GRAND ANGLE

—
Rapport
d'activité 2012



eurazeo



Lumières & Perspectives

« Anvers », photographie de Christophe Dugied, lauréat du « Grand Prix 2012 : un photographe pour Eurazeo ».

02 Profil

04 La gouvernance Eurazeo

- 06 Regards croisés
- 10 Message du Président du Directoire
- 14 Le Directoire
- 16 Le Conseil de Surveillance
- 18 Les relations actionnaires

20 Le modèle Eurazeo

- 22 Mission
- 24 Conjoncture
- 26 Détecter
- 28 Accélérer
- 30 Valoriser

32 La responsabilité Eurazeo

- 34 Actionnaire responsable
- 36 La Charte RSE en pratique
- 40 L'engagement sociétal
- 42 Portfolio de Christophe Dugied
« Les Nocturnes »
- 51 Le mécénat photographique

52 Les sociétés Eurazeo

55 Eurazeo Capital

- 56 Accor
- 58 APCOA
- 60 Edenred
- 62 Elis
- 64 Europcar
- 66 Foncia
- 68 Moncler
- 70 Rexel
- 72 Fraikin
- 73 Gruppo Banca Leonardo
- 74 Intercos

75 Eurazeo Patrimoine

- 76 ANF Immobilier
- 78 Colyzeo

79 Eurazeo Croissance

- 80 Fonroche
- 81 3SP Group
- 82 I-Pulse

83 Eurazeo PME

- 84 Dessange
- 85 The Flexitallic Group
- 86 Léon de Bruxelles
- 87 Autres sociétés

88 La performance Eurazeo

- 90 Indicateurs financiers et boursiers



Eurazeo est l'une des premières sociétés d'investissement cotées en Europe, avec 4 milliards d'euros d'actifs diversifiés. Sa vocation : **détecter, accélérer et valoriser le potentiel de transformation des sociétés** dans lesquelles elle investit.

À travers ses **quatre pôles d'activité** – Eurazeo Capital, Eurazeo PME, Eurazeo Croissance et Eurazeo Patrimoine – la société couvre la plupart des segments du capital investissement. Elle est notamment l'actionnaire majoritaire ou de référence d'Accor, ANF Immobilier, APCOA, Elis, Europcar, Foncia, Fonroche Énergie, Moncler, Rexel, 3SP Group, The Flexitallic Group, Léon de Bruxelles et Dessange International. Eurazeo détient aujourd'hui un **portefeuille diversifié et équilibré entre croissance et résilience**.

Eurazeo présente de nombreux atouts pour ses participations et ses actionnaires : ressources solides, actionnariat fidèle à base familiale et institutionnelle, absence d'endettement structurant et horizon d'investissement long mais néanmoins flexible permettant d'**accompagner les entreprises de manière active et responsable dans la durée**.



1 MÉTIER
4 PÔLES
D'ACTIVITÉ
21 SOCIÉTÉS

ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION
DE TOUTES LES ENTREPRISES

+ DE 130 ANS 56,8 € 4 Md €

D'HISTOIRE

D'ANR PAR ACTION
À FIN 2012

D'ACTIFS GÉRÉS
EN 2012

En 2012, Eurazeo a poursuivi l'adaptation de son organisation autour de quatre équipes dédiées :



Nouvelle appellation de l'activité historique d'Eurazeo, Eurazeo Capital investit dans les entreprises de plus de 150/200 M€ de valeur d'entreprise. Elle les accompagne dans des transformations majeures en leur apportant les moyens financiers, stratégiques et humains. Son ambition : accélérer la croissance et les mutations de ses participations pour les amener à réaliser tout leur potentiel.

Accor, APCOA, Elis, Europcar, Foncia, Moncler, Rexel, Fraikin, Gruppo Banca Leonardo, Intercos



Eurazeo Croissance détecte et accompagne des entreprises à fort potentiel de croissance positionnées sur des marchés prometteurs. En tant qu'actionnaire actif aux côtés des dirigeants, Eurazeo Croissance permet à des entreprises ayant déjà fait leurs preuves de réaliser rapidement les transformations nécessaires – industrialisation, internationalisation, investissements commerciaux, croissance externe... – pour devenir des « champions » mondiaux et concrétiser leur vision industrielle de long terme.

Fonroche, 3SP Group, l-PuIse



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

ANF Immobilier, Colyzeo



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

Dessange International, Léon de Bruxelles, The Flexitallic Group, Gault & Frémont

“

Quelle que soit l'activité, nous faisons toujours le même métier – aller chercher de la création de valeur – mais nous ne l'exerçons pas de la même manière. Il s'agit de compétences dédiées, de modes d'interactions avec les managers, de réseaux d'affaires et de types d'accompagnement différents. La force d'Eurazeo est de mettre les bonnes compétences au bon endroit pour capter toujours plus de croissance tout en réduisant les risques.”

– **Patrick Sayer**
Président du Directoire

LA
GOUVERNANCE
EURAZEO

—

La gouvernance est l'un des piliers du modèle d'Eurazeo et de son succès. Stable, son actionnariat familial et institutionnel est garant d'une stratégie ambitieuse ainsi que de son déploiement maîtrisé. Les dirigeants d'Eurazeo sont impliqués au quotidien auprès des sociétés pour élaborer et mettre en œuvre leurs stratégies de croissance.

06 Regards
croisés
M. David-Weill
et J. Attali

10 Message
du Président
du Directoire

14 Le Directoire
16 Le Conseil
de Surveillance

18 Les relations
actionnaires

REGARDS CROISÉS MICHEL DAVID-WEILL & JACQUES ATTALI



Dans un contexte économique où les capitaux se raréfient et où les actionnaires étrangers pèsent davantage au sein des entreprises françaises, Michel David-Weill Président du Conseil de Surveillance d'Eurazeo – et Jacques Attali, écrivain et Président de PlaNet finance – s'interrogent sur le rôle des sociétés d'investissement et leur contribution au développement des entreprises.

“

Il ne reste plus grand monde pour être actionnaire en France.”

– Michel David-Weill

MDW : De manière générale, je constate que les sociétés se portent mieux que les pays. Elles sont généralement moins endettées et souvent diversifiées géographiquement. Je suis impressionné par la qualité d'un certain nombre d'entreprises françaises, qui jouent un rôle important dans l'économie mondiale.

JA : Oui, mais il faut distinguer celles de taille mondiale – pas forcément grandes – de celles totalement dépendantes du marché national. Les plus fragiles étant celles qui sont industrielles et nationales.

MDW : Elles le sont d'autant plus qu'il y a un manque de capitaux. Regardez les actionnaires des sociétés françaises et vous verrez que ce sont souvent des étrangers. Il est vrai que quand vous enlevez les actionnaires individuels, les banques et les compagnies d'assurance, qui investissent de moins en moins dans nos entreprises, il ne reste plus grand monde pour être actionnaire en France !

“

Ce qui nous manque le plus, c'est ce que j'appelle le capitalisme patient.”

– Jacques Attali

JA : Avec l'évolution du capitalisme mondial, une partie du financement des entreprises se fait sur un marché très volatil, avec des actionnaires qui ne le restent parfois qu'une fraction de seconde. Il faut donc distinguer les actionnaires de court terme des actionnaires « patients ». Ce qui nous manque le plus, c'est ce que j'appelle « le capitalisme patient », c'est-à-dire des actionnaires qui investissent en ayant une vision à long terme de l'évolution d'une entreprise.

MDW : C'est pourquoi l'intérêt économique d'une société d'investissement comme Eurazeo est devenu très important. Eurazeo n'a pas à rendre d'argent à ses actionnaires : elle doit le faire fructifier. C'est donc un actionnaire relativement patient, ce qui est à tout à fait exceptionnel.

Bien sûr, le souci de la durée de l'investissement existe, mais il est moins fort que pour des fonds. Eurazeo a le temps pour elle : c'est une particularité très forte et un luxe tout à fait unique.

“

L'un des dangers des sociétés de capitaux est qu'elles sont spécialisées. Alors qu'Eurazeo a toute liberté d'investir comme bon lui semble.”

– Michel David-Weill

JA : Le rôle du marché financier, c'est de prendre l'épargne là où elle est et d'investir là où c'est utile. Mais, quand on est dans des logiques où la rentabilité escomptée est très supérieure à ce qu'il est industriellement sain d'attendre, on sort du financement industriel pour aller vers un financement de fonds spéculatifs ou vers des LBO, dont les taux de rentabilité sont désormais incompatibles avec une croissance mondiale de 5 à 6 %.

MDW : L'autre danger des sociétés de capitaux est qu'elles sont spécialisées. Et que les sociétés qui font des LBO ne font que des LBO. Or, Eurazeo n'est pas vouée à une méthode d'investissement en particulier et a toute liberté d'investir comme bon lui semble, ce qui lui permet d'intervenir là où il faut quand il le faut pour créer de la valeur à long terme dans une entreprise.

JA : Il est tout à fait clair que des holdings industrielles comme Eurazeo, qui jouent en quelque sorte le rôle du capitalisme familial, ont une fonction stabilisatrice importante dans l'économie. Mais elles devront résister, dans l'attraction des capitaux, à la concurrence de ceux qui promettent des rendements spéculatifs selon moi illusoire.



“

Le rôle des fonds de long terme est d'encourager les entreprises à se questionner et à remettre en perspective leur stratégie.”

– Michel David-Weill

JA : Il me semble que ce qui manque en France, ce sont des fonds de long terme. L'existence d'une entreprise comme Eurazeo en constitue le meilleur exemple...

MDW : Classiquement, les fonds à long terme étaient familiaux, avec une vision historique de l'entreprise. Mais, dans une période qui se caractérise par des changements constants, il n'est plus tout à fait naturel d'avoir uniquement des fonds longs. Ce qui s'en rapproche le plus aujourd'hui, ce sont effectivement des sociétés comme Eurazeo, même si elles ont le souci de faire évoluer constamment le portefeuille.

JA : Après, il est fondamental de s'interroger sur la fonction d'un fonds long.

MDW : Personnellement, je crois que leur rôle – et plus spécifiquement celui d'une société comme Eurazeo – est d'encourager les entreprises à se questionner et à remettre en perspective leur stratégie sur le long terme. Autrement dit, les inciter à ne pas rester dans l'état historique où elles se trouvent, ce qui peut vouloir dire, les aider à se diversifier ou à se spécialiser, selon les cas. Le métier d'Eurazeo est d'aider les entreprises à faire les meilleurs choix stratégiques pour leur avenir, avec une vue plus longue que celle que permettrait la Bourse en général.



“

La vision et les actions d'Eurazeo s'inscrivent bien au-delà de son horizon d'investissement.”

– Michel David-Weill

JA : Souvent, les dirigeants d'entreprises tentent de trouver le maximum de satisfaction matérielle à court terme.

MDW : Eurazeo permet d'éviter cela car sa vision et ses actions s'inscrivent bien au-delà de la durée de détention de ses participations. Pour revendre une entreprise, il ne suffit pas qu'elle marche bien pendant la durée de détention, il faut aussi qu'elle marche bien pour ses futurs acquéreurs. Cette vision à long terme est d'autant plus importante que nous vivons dans des sociétés où la vraie valeur est l'Espoir. Autrement dit, quelque chose qui n'a pas grand espoir vaut relativement peu ; et quelque chose qui a un grand espoir vaut beaucoup plus cher.

“

Les actionnaires vont de plus en plus investir en priorité dans des groupes, en particulier des sociétés d'investissement, qui s'inscrivent dans une économie positive.”

– Jacques Attali



en plus investir en priorité dans des groupes qui s'inscrivent dans une « économie positive ». C'est-à-dire des entités où la finalité du métier n'est pas uniquement le profit.

MDW : Dans cette logique, Eurazeo a mis en place une politique de responsabilité d'entreprise structurée et cohérente, mais elle accompagne aussi ses participations dans la mise en place de leur démarche. Nous considérons que la responsabilité citoyenne est un levier de création de valeur pérenne pour les entreprises.

“

Travailler dans une société d'investissement, rend possible de servir aussi l'intérêt général.”

– Jacques Attali



MDW : Entre une société d'investissement comme Eurazeo et un fonds, il y a beaucoup de ressemblances. Mais la différence vient du couperet temps qui tombe sur les fonds d'investissement. Moi, je pense que prendre plus de temps pour améliorer une société dans laquelle on a investi est très précieux, même s'il faut, dans certains cas, savoir agir rapidement.

JA : Tout actionnaire de long terme est le bienvenu dans le contexte économique actuel. Et le modèle d'Eurazeo en tant que tel est certainement à développer. D'ailleurs, la Banque Publique d'Investissement (BPI) est une forme de société d'investissement, sauf qu'elle appartient à l'État.

MDW : Oui, c'est tout à fait la même idée. Des entreprises de ce type sont d'autant plus utiles en France que les capitaux disparaissent de notre pays. L'existence d'une société comme Eurazeo est, de ce point de vue, une bénédiction.

JA : Absolument. Ce qui me fait également dire que travailler dans une société d'investissement, rend possible de servir aussi l'intérêt général. On le voit maintenant dans les jeunes générations : le métier doit donner du sens. Des acteurs comme Eurazeo offrent cette opportunité.

JA : Si l'on s'inscrit dans le long terme, on ne peut passer sous silence la question de la responsabilité sociale d'entreprise. Dans les dix ans à venir, des sociétés comme Eurazeo vont être questionnées non seulement sur leur activité et la rentabilité pour leurs actionnaires, mais aussi sur leur citoyenneté. Quelle attitude par rapport à l'emploi ? Quelle contribution à la protection de l'environnement ?... Les actionnaires, qui sont aussi des citoyens, vont de plus



MESSAGE DE PATRICK SAYER PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Notre ambition est de répondre au défi majeur du financement en fonds propres des entreprises françaises et européennes en accompagnant le développement et la transformation de nos participations afin de créer de la valeur pour tous nos partenaires.

Cette création de valeur s'exprime en chiffres absolus. Le TSR (Total Shareholder Return) d'Eurazeo a été sur 10 ans de 98 % contre 38 % pour le CAC 40 – c'est plus de deux fois plus. C'est à l'aune de ces chiffres qu'il convient d'apprécier la performance financière de notre société.

Il convient également de l'apprécier dans le contexte économique européen actuel qui est particulièrement dégradé et sans doute appelé à le rester sur les 4 à

5 prochaines années. Cette conjoncture durablement déprimée n'est pas antinomique d'une forte volatilité des marchés financiers, qui peut être exploitée tant à la vente qu'à l'achat et produire une création de valeur pour nos actionnaires. Même si nous considérons que l'essentiel de notre travail passe par la transformation que nous imprimons à nos filiales et l'accélération de leur rentabilité, il est toujours possible d'être opportuniste, c'est-à-dire de savoir acheter et vendre au bon moment. C'est ce que nous avons fait en 2011 et en 2012. Au total, nous avons pour la quatrième année consécutive, enregistré en 2012 une nouvelle amélioration de la contribution nette de nos entreprises, nette du coût de financement, à notre résultat. Cette contribution, qui atteint 238 millions d'euros et progresse de 73 %, est le résultat de notre travail quotidien de société d'investissement. C'est aussi un signe concret de réussite de la transformation

de nos entreprises. Parallèlement, notre actif net réévalué (ANR) a lui aussi crû de 16 %, soit 520 millions d'euros. Notre résultat net est négatif parce qu'il subit l'impact de près de 300 millions d'euros d'éléments non récurrents qui pour l'essentiel, prennent en compte en normes IFRS notre travail positif de rotation des actifs et de restructuration.

“

Notre ambition est de répondre au défi majeur du financement en fonds propres des entreprises françaises et européennes.”

Comment faut-il comprendre notre action en 2012 ? En premier lieu, nous avons fait tourner notre portefeuille. Il s'agit d'un élément de notre stratégie qui a fait l'objet d'une

large adhésion de notre Directoire et de notre Conseil de Surveillance et qui nécessite que deux conditions soient simultanément réunies. D'une part, il faut que les transformations que nous imprimons dans nos différentes sociétés produisent leurs effets et améliorent leur rentabilité et que d'autre part, les conditions de marché nous permettent de sortir dans des conditions satisfaisantes.

C'est ainsi qu'au début de l'année dernière – et dès que les conditions de marché l'ont permis – nous avons lancé l'élargissement du flottant de Rexel. Rexel, remarquable société que nous avons développée depuis maintenant près de huit ans, s'est établi comme un leader mondial sur le marché de la distribution de matériel électrique. Sa rentabilité a plus que doublé depuis notre investissement initial. Nous avons attendu la bonne fenêtre d'opportunité pour céder ces titres. C'est ce que nous avons fait début 2012 puis à nouveau début 2013. Conformément à nos anticipations, l'accroissement du flottant de Rexel a engendré un appétit supplémentaire de la part des investisseurs, appétit qui a engendré une meilleure valorisation du titre, de bon augure pour le solde des actions que nous conservons.

Nous avons également cédé une partie significative des actifs d'ANF Immobilier, considérant que l'essentiel de la création de valeur opérée par ses équipes, notamment sur Lyon, était largement réalisé. Il nous a ainsi été possible de céder l'essentiel de la rue de la République à Lyon au fonds souverain d'Abu Dhabi à des conditions de rentabilité de l'ordre de 4 %, ainsi que les murs d'hôtels B&B.

Notre politique de rotation d'actifs s'est poursuivie au début de l'année 2013 avec la vente de l'intégralité de notre ligne de titres Edenred. Nous sommes particulièrement fiers d'avoir été à l'origine de la création de cette remarquable entreprise en tant qu'entité autonome. Elle est le résultat de la stratégie que nous avons voulue considérant que le métier des tickets-restaurants ne présentait pour Accor aucune synergie économique ou financière avec le métier de l'hôtellerie.

Le dirigeant d'Edenred a formidablement développé cette société. Le parcours boursier d'Edenred reflète ce magnifique développement puisque le cours a plus

“

La rotation d'actifs est un élément clé de notre stratégie.”

que doublé par rapport au cours d'introduction lors de la scission du Groupe Accor. Nous avons réalisé la cession dans d'excellentes conditions sur un plus haut historique à 26,13 euros par action, externalisant

par la même occasion une plus-value de 360 millions d'euros qui se retrouvera dans nos comptes du 1^{er} semestre de l'exercice 2013.

En second lieu, nous nous sommes attachés à nous organiser de manière à permettre la croissance de nos participations indépendamment du contexte économique européen. Pour ce faire, nous avons identifié plusieurs axes de croissance. Le premier a trait aux secteurs d'activité : nous nous sommes concentrés sur les grandes tendances de l'économie qui nous paraissent acquises pour les dix ou vingt prochaines années.

D'abord, la montée en puissance des pays émergents où une fraction accrue de la population a capacité à atteindre un niveau de vie de type occidental, ce qui favorise aussi bien le secteur du luxe que celui des services. Autre tendance de fond, le vieillissement de la population dans les économies occidentales et ses conséquences sur un certain nombre de secteurs économiques.

Enfin, les problèmes liés à la satisfaction des besoins énergétiques mondiaux et notamment la recherche d'énergies alternatives et de moyens permettant la poursuite de l'extraction des énergies fossiles.

Autre axe de croissance, l'expansion internationale des entreprises dans lesquelles nous investissons. Il va de soi qu'à partir du moment où il n'y a pas de croissance en Europe, si nos entreprises ont la capacité soit de produire, soit d'exporter sur des pays en forte croissance, elles peuvent bénéficier de cette croissance.

Troisième axe, les entreprises matures mais susceptibles de voir leur croissance accélérée par une transformation de leur business modèle. Foncia, qui est une entreprise qui avait cru dans le passé essentiellement par croissance externe en est le parfait exemple. Cette entreprise est aujourd'hui en mesure, avec son management, de se développer fortement par croissance interne.

“

Nous avons mis en place une organisation autour de quatre dynamiques d'investissement et de quatre équipes dédiées.”

Pour appuyer cette stratégie de croissance, nous avons mis en place une organisation autour de quatre dynamiques d'investissement et de quatre équipes

dédiées : Eurazeo Capital qui reprend l'activité historique d'Eurazeo dans les entreprises de taille significative ; Eurazeo PME qui concentre son savoir-faire sur du capital-développement d'entreprises de taille intermédiaire en s'appuyant sur de la croissance interne ou des acquisitions transformantes ; le capital-croissance avec Eurazeo Croissance qui a vocation à permettre ou accélérer le développement d'entreprises souvent riches d'une technologie ou d'un savoir-faire ; et enfin Eurazeo Patrimoine, le pôle immobilier constitué pour l'instant essentiellement d'ANF Immobilier mais qui pourrait connaître d'autres développements.



Plusieurs équipes transversales viennent soutenir ces quatre pôles : une équipe dédiée à la génération de deal-flow, une autre dédiée, le cas échéant, à des levées de fonds spécifiques à chacun des pôles, et enfin, compte tenu de l'importance pour nous des marchés émergents et en particulier du marché asiatique, un bureau à Shanghai que nous venons d'ouvrir dans le but de soutenir le développement de nos participations.

En troisième lieu, et en 2012, nous avons souhaité rester fidèles à nos principes.

Premier principe : la rotation du portefeuille. Nous sommes une société d'investissement, investisseur de long-terme mais cette perspective d'agir, de créer de la valeur dans le long-terme, n'est pas antinomique, au contraire, d'une logique de rotation de notre portefeuille. C'est ce que nous avons commencé à réaliser en 2012 et en 2013 avec plus de 25 % de notre portefeuille qui a changé de mains sur les 16 derniers mois. Cela est susceptible de se poursuivre.

Deuxième principe : la recherche de sociétés de qualité. Vous le savez, nous investissons prioritairement dans des entreprises leaders sur leur secteur ou susceptibles de le devenir, et nous privilégions les sociétés rentables.

Troisième principe : la répartition de nos actifs. Il nous paraît essentiel, pour une société comme Eurazeo, si nous voulons assurer son développement harmonieux sur le moyen terme pour elle-même et pour ses actionnaires, de ne pas prendre de risques inconsidérés. Ceci passe naturellement par une politique de répartition des actifs telle que, en valeur de prix de revient, aucun actif n'ait vocation à représenter plus que 10 % de notre Actif Net Réévalué, exceptionnellement 15 %.

Je ne reviens pas sur l'absence de dette structurelle sur le bilan d'Eurazeo SA.

Dernier principe, nous effectuons ce développement de nos sociétés en privilégiant nos actionnaires fidèles et nous savons combien ils sont sensibles à la croissance régulière de leur dividende. Le cours de l'action peut monter ou baisser parce que telle est sa nature dans des marchés volatils. Le cours d'Eurazeo monte lorsque la conjoncture est bonne et en général la décote se réduit. Le cours d'Eurazeo baisse quand la conjoncture est moins bonne et que la décote se creuse. En contrepartie de cette volatilité plus élevée du cours de Bourse, nous voulons assurer à ceux qui investissent dans Eurazeo dans une perspective de moyen et long-terme la régularité du dividende et de sa progression. C'est ainsi que nous

“

Aucun actif n'a vocation à représenter plus de 10 % de notre ANR.”

avons décidé, une fois de plus, de proposer un dividende à 1,20 euro assorti de l'attribution gratuite d'une action pour vingt ce qui a l'effet d'augmenter la distribution de 5 % par

an. Au total, sur les dix dernières années, la distribution a en réalité augmenté de 8 % par an.

Voilà nos lignes d'action de 2012. Elles restent pour l'essentiel, vous l'avez compris, valables pour 2013 et elles continueront, j'en suis convaincu, à soutenir et à porter la croissance d'Eurazeo.

LE DIRECTOIRE

Les membres du Directoire assurent collégalement la direction d'Eurazeo. Ils sont particulièrement impliqués dans la relation de partenariat qui lie Eurazeo à ses sociétés et accompagnent quotidiennement leurs dirigeants. Le Directoire se réunit 2 fois par mois.



03 Philippe AUDOUIN
**Directeur Administratif
 et Financier** 56 ans

Philippe Audouin est responsable des finances, des relations investisseurs, de la communication et de l'informatique. Par ailleurs, l'audit interne lui est rattaché fonctionnellement. Il est également membre des Conseils d'Administration ou de Surveillance d'ANF Immobilier, APCOA, Elis et Europcar et en préside les Comités d'Audit.

02 Bruno KELLER
Directeur Général
 58 ans

En parallèle de ses fonctions de Directeur Général, Bruno Keller supervise notamment le département juridique et les ressources humaines et dirige Eurazeo Patrimoine. Il est Président du Directoire d'ANF Immobilier, membre des Conseils de Surveillance de Foncia Groupe, Fraikin, Eurazeo PME et responsable de l'investissement dans Fraikin.

01 Patrick SAYER
Président du Directoire
 55 ans

Patrick Sayer est Président du Directoire d'Eurazeo. En plus de ses fonctions d'animation et de Direction du Groupe, il participe directement au suivi de certains investissements. À ce titre, il est également Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ANF Immobilier et de Rexel et membre des Conseils d'Administration d'Accor, APCOA, Europcar Groupe, Gruppo Banca Leonardo et Moncler.



04 Virginie MORGON
Chief Investment Officer
43 ans

Virginie Morgon est Chief Investment Officer, elle dirige notamment Eurazeo Capital et est à ce titre responsable des investissements dans Accor, APCOA, Elis, Moncler et Intercos. Elle préside le Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME, supervise le deal flow, l'ANR, la communication avec Philippe Audouin et la levée de fonds.

05 Fabrice DE GAUDEMAR
En charge d'Eurazeo Croissance et de la RSE 39 ans

Fabrice de Gaudemar dirige Eurazeo Croissance et est à ce titre responsable des investissements dans Fonroche, 3SP Group et I-Pulse. Il est aussi responsable de l'investissement d'Europcar et est Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Eurazeo PME. Il supervise également la démarche RSE d'Eurazeo.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Un Comité Exécutif a été créé dans le cadre de la nouvelle organisation. Il se réunit 2 fois par mois, fait une revue mensuelle des sociétés du portefeuille et émet des recommandations sur les investissements d'Eurazeo. Il se compose des membres du Directoire, ainsi que de :

- 06 Nicolas HUET**, Directeur juridique, secrétaire du Directoire
- 07 Frans TIELEMAN**, Directeur Associé en charge de l'origination et de la levée de fonds.
- 08 Olivier MILLET**, Président du Directoire d'Eurazeo PME
- 09 Marc FRAPPIER**, Directeur Associé d'Eurazeo Capital
- 10 Yannick MARION**, Directeur Associé d'Eurazeo Croissance

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance d'Eurazeo se compose de 12 membres, dont 7 membres indépendants, et de 2 censeurs.

01 Michel DAVID-WEILL

Président du Conseil de Surveillance
Président du Comité Financier
Echéance du mandat : 2014

02 Jean LAURENT*

Vice-Président du Conseil de Surveillance
Président du Comité d'Audit
Président du Conseil d'Administration de Foncière des Régions
Echéance du mandat : 2013

03 Anne LALOU

Directeur Général de la WebSchool Factory
Echéance du mandat : 2014

04 Richard GOBLET D'ALVIELLA*

Président Exécutif de Sofina SA.
Echéance du mandat : 2016

05 Roland DU LUART DE MONTSAULNIN*

Sénateur
Echéance du mandat : 2016

06 Victoire DE MARGERIE*

Principal actionnaire et Président de Rondol Technology
Echéance du mandat : 2016

07 Michel MATHIEU

Directeur Général Délégué de Crédit Agricole SA.
Echéance du mandat : 2014

08 Olivier MERVEILLEUX DU VIGNAUX

Gérant de MVM Search Belgium
Echéance du mandat : 2014

09 Georges PAUGET*

Président de la Société de conseil Economie Finance et Stratégie et de Friedland Financial Services
Echéance du mandat : 2016

10 Kristen VAN RIEL

Président de IRR France SAS et de EFTC Inc.
Echéance du mandat : 2013

11 Jacques VEYRAT*

Président d'IMPALA SAS
Echéance du mandat : 2013



**MEMBRE SORTANT****Jean GANDOIS**

Président du Comité des Rémunérations et de Sélection
Membre du Conseil d'Administration de l'Institut Curie

**NOUVEAU MEMBRE****Stéphane PALLEZ (1)***

Président-Directeur Général de CCR
Échéance du mandat : 2017

**CENSEURS****Bruno ROGER**

Président d'Honneur du Conseil de Surveillance
Président de Lazard Frères (SAS) et de Compagnie Financière Lazard Frères (SAS) et Président-Directeur Général de Lazard Frères Banque
Échéance du mandat : 2014

**Jean-Pierre RICHARDSON**

Président-Directeur Général de SA Joliette Matériel
Échéance du mandat : 2014

LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE****Comité d'Audit**

Composition : 4 membres (dont 3 indépendants) et 1 censeur
Président : M. Jean Laurent
Membres : M. Richard Goblet d'Alviella, M. Jean-Pierre Richardson, M. Michel Mathieu, Mme Stéphane Pallez
Nombre de réunions en 2012 : 5

Comité des Rémunérations et de Sélection

Composition : 4 membres (dont 4 indépendants)
Président : M. Roland du Luart de Montsaulnin
Membres : M. Olivier Merveilleux du Vignaux, M. Richard Goblet d'Alviella, M. Georges Pauget
Nombre de réunions en 2012 : 4

Comité Financier

Composition : 7 membres (dont 3 indépendants) et 1 censeur
Président : M. Michel David-Weill
Membres : Mme Anne Lalou, M. Jean Laurent M. Jacques Veyrat, M. Michel Mathieu, M. Kristen van Riel, M. Bruno Roger, Mme Victoire de Margerie
Nombre de réunions en 2012 : 5

* Membre indépendant.

(1) Nomination proposée à l'Assemblée Générale du 7 mai 2013.

** À l'issue de l'Assemblée Générale du 7 mai 2013 (sous réserve de l'approbation des résolutions relatives aux renouvellements/nominations).

N.B : Les curriculum vitae et les mandats détaillés des membres du Conseil de Surveillance et des censeurs ainsi que les critères d'indépendance retenus sont présentés dans le Document de référence.

ACTIONNAIRES : SOUS LE SIGNE DE LA TRANSPARENCE

Déployer les meilleures pratiques en matière d'information financière

Eurazeo s'appuie pour toute sa communication sur les principes généraux et les bonnes pratiques définis dans le guide « Cadre et Pratiques de Communication Financière », réalisé par l'Observatoire de la Communication Financière sous l'égide de l'AMF.

Le Directoire définit la stratégie de communication financière, sur proposition de l'équipe dédiée. Tout communiqué de presse est validé au préalable par les membres du Directoire. En complément, les communiqués relatifs à l'annonce des résultats semestriels et annuels sont soumis au Comité d'Audit et au Conseil de Surveillance.

Conformément aux recommandations, Eurazeo s'abstient de communiquer avec les analystes, les journalistes et les investisseurs pendant quatre semaines avant l'annonce des résultats semestriels et annuels et deux semaines avant celle des informations financières du 1^{er} et du 3^{ème} trimestre.

Rendre l'information accessible et transparente

Eurazeo met à la disposition des actionnaires et de la communauté financière de nombreux outils d'information et de communication : rapport d'activité, document de référence, site internet, avis et communiqués financiers, etc.

En 2012, Eurazeo a obtenu le Grand Prix de la Transparence pour le secteur des Sociétés Financières. Le secteur analysé dans le cadre de ces prix était composé de 34 sociétés dont 18 du SBF 120 et 5 du CAC 40, parmi lesquelles Axa, BNP Paribas, Crédit Agricole, etc.

Eurazeo s'établit ainsi parmi les meilleures sociétés sur le critère de la transparence de l'information réglementée, couronnant ainsi les efforts continus réalisés depuis plusieurs années en la matière.

Rencontrer la communauté financière

Pour partager sa stratégie et mieux se faire connaître de ses publics, Eurazeo multiplie les rencontres avec la communauté financière (Investor days dans les sociétés du Groupe, présentations ou roadshows avec des analystes, gérants ou journalistes, etc.).

Des conférences téléphoniques sont organisées lors de chaque publication (chiffre d'affaires, opération, etc.). Ces événements permettent de rester en contact avec les interlocuteurs et participent à la construction d'une relation de confiance.

Ils contribuent à faire en sorte que l'action Eurazeo soit désormais suivie par dix bureaux d'analyse financière : Alpha Value, CA Cheuvreux, Exane BNP Paribas, Goldman Sachs, HSBC, JP Morgan Cazenove, Kepler, Oddo, Société Générale et UBS.

CONTACTS ACTIONNAIRES

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

N° Vert 0 800 801 161

APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE

Les actionnaires peuvent également adresser leurs demandes :

• par courrier :

Eurazeo – Service Actionnaires –
32, rue de Monceau – 75008 Paris

• par fax : + 33 (0)1 47 66 84 41

• par email :

eurazeo_investor_relations@eurazeo.com

La parole à

– **Philippe Audouin**
Directeur Administratif
et Financier
Membre du Directoire



“

Au cours de l'année 2012, Eurazeo a maintenu un programme de roadshows intense et participé à de nombreuses conférences. Malgré une baisse de l'intérêt des investisseurs institutionnels non européens pour les actions européennes en cours d'année, Eurazeo a rencontré un nombre quasiment stable d'investisseurs (243 contre 248 en 2011) dont plus de 70 % aux États-Unis, à Londres et à Paris. Dans l'objectif d'élargir sa base d'investisseurs, Eurazeo a, en outre, étendu son programme de roadshows à de nouvelles géographies. A l'occasion de ces roadshows, nous cherchons non seulement à rencontrer nos grands investisseurs pour leur communiquer la meilleure information sur l'évolution de la société, mais également de nouveaux investisseurs susceptibles d'être intéressés par le titre.

Avec environ 15 %, Eurazeo dispose d'une base solide et fidèle d'actionnaires individuels. Cette année, Eurazeo a tenu deux réunions d'information sur le second semestre, à Lyon en octobre et à Marseille en décembre. Celles-ci ont rassemblé près de 500 actionnaires individuels.

Le Prix de la Transparence Financière est venu récompenser le travail des équipes.”

AGENDA PRÉVISIONNEL 2013

06/05	07/05	13/05	22/05	28/08	07/11
Publication du chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2013 (après Bourse).	Assemblée Générale Mixte d'Eurazeo au Pavillon Gabriel, à 10 h.	Paiement du dividende (soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale).	Distribution d'une action gratuite Eurazeo pour 20 actions anciennes détenues.	Publication du chiffre d'affaires et des résultats du 1 ^{er} semestre 2013.	Publication du chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2013.



LE
MODÈLE
EURAZEO

—

Être un professionnel de l'investissement exige des convictions mais aussi des principes d'action éprouvés et rodés. De la réflexion stratégique à la valorisation, Eurazeo met toute son expertise au service de la transformation des entreprises, pour en faire de véritables joyaux au positionnement unique et à la valeur décuplée.

22 Mission

24 Conjoncture

26 Détecter

28 Accélérer

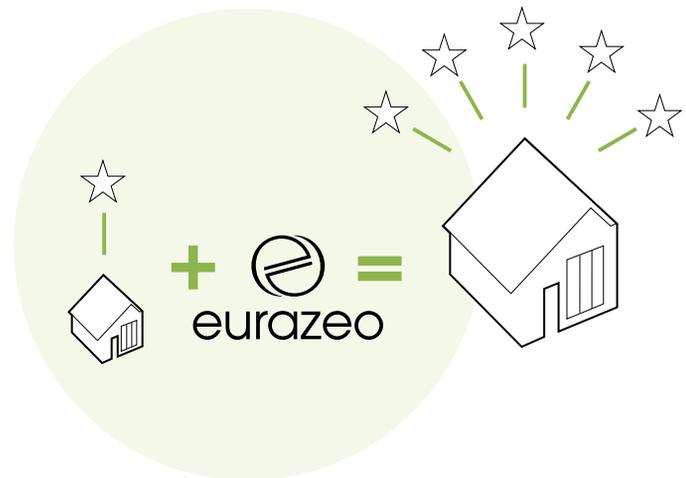
30 Valoriser

INVESTISSEUR PROFESSIONNEL...



VISION

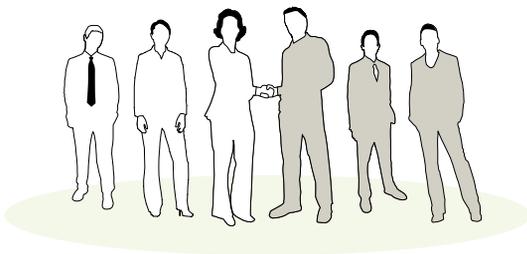
Dans un environnement bouleversé et en pleine mutation, les entreprises doivent relever de nouveaux défis pour se développer. Eurazeo apporte toute son expertise, son temps et ses moyens pour accélérer la transformation des sociétés aux potentiels de croissance les plus prometteurs. Un rôle véritablement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



VOCATION

La vocation d'Eurazeo est de détecter, accélérer et valoriser le potentiel de transformation des entreprises dans lesquelles elle investit, bien au-delà des horizons de cession. Actionnaire actif et engagé, elle accompagne ses participations sur le long terme – 5 à 7 ans – avec la maîtrise du moment de la cession. Un travail en profondeur qui lui permet d'associer développement économique et responsabilité sociale.

... INVESTISSEUR RESPONSABLE



LES VALEURS

- Partage
- Solidarité et esprit d'équipe
- Responsabilité
- Excellence

PRINCIPES

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

La parole à



– **Bruno Keller**
Directeur général
Membre du Directoire

“

Ces principes, nous les appliquons également au sein de l'entité Eurazeo elle-même. Nous nous efforçons de mettre en œuvre une politique de ressources humaines fondée sur la responsabilisation de chacun, et d'utiliser toutes les composantes d'une politique de rémunération incitative pour motiver et fidéliser les collaborateurs sur le long terme. De même, nous demandons à l'ensemble de nos collaborateurs d'avoir une attitude exemplaire, en conformité avec les principes de déontologie propres à notre métier.”

RELEVER LES DÉFIS DU CHANGEMENT

Identifier des entreprises de qualité pour les aider à accélérer leur développement : un exercice complexe quand l'horizon de visibilité se rétrécit. Il faut savoir décrypter les tendances lourdes de l'économie, sortir des sentiers battus et être créatifs pour aller chercher le potentiel de croissance là où il se trouve. Actionnaire actif et avisé, Eurazeo est bien placée pour transformer les défis du changement en autant d'opportunités.

Prévoir les évolutions de société

Anticiper les grandes tendances qui se dessinent et les bouleversements à venir est aujourd'hui un enjeu majeur pour Eurazeo. Il implique une forte capacité d'analyse de l'environnement – économique, social, technologique, scientifique... – et un regard averti sur les conséquences du changement.

Dans cet esprit, Eurazeo suit de près les grandes mutations en cours : vieillissement de la population,

accélération

EN 2050
31 %

DE LA POPULATION
SERA ÂGÉE DE 60 ANS
ET PLUS ET, 15,6 %
DES PERSONNES
AURONT PLUS
DE 75 ANS.

(source : Insee 2012)

essor du tout numérique,

des innovations technologiques, recherche d'une alimentation plus saine...

En moins d'une décennie, ces bouleverse-

ments ont entraîné une métamorphose complète des modes de vie et de consommation et favorisé l'émergence de nouveaux produits, de nouvelles énergies, de nouveaux modes de distribution. Avec des ruptures de plus en plus fréquentes dans les business modèles des entreprises et la nécessité d'investir pour se développer sur de nouveaux secteurs ou pays. Curiosité, réactivité et agilité doivent donc, plus que jamais, être au rendez-vous pour porter un regard sans a priori sur des domaines nouveaux ou sur des entreprises de taille plus modeste parce que porteuses d'un réel potentiel de croissance.

Repenser la dynamique d'investisseur

Ces mutations en profondeur ont créé de nouvelles conditions de marché et nécessitent des adaptations des organisations et des modes opératoires. Pour se forger plus vite des

convictions et se donner les moyens de la performance, le métier d'Eurazeo a évolué. Le Groupe s'interroge donc sur les marchés, niches ou entreprises positivement impactés et porteurs de croissance. Eurazeo a ainsi défini des secteurs prioritaires – luxe, nouvelles technologies, on-line, énergie... – qu'elle considère comme portés par des perspectives ou des tendances de croissance structurelle.

Adapter l'organisation

Afin de mieux répondre aux nouvelles conditions d'exercice de son métier d'investisseur actif, Eurazeo a poursuivi, en 2012, l'adaptation de son organisation. Le monde des grandes entreprises, celui des PME et celui de l'immobilier, constituant des éco-systèmes distincts, des équipes dédiées ont été constituées. Une nouvelle dynamique est désormais à l'œuvre pour déployer les bonnes ressources et les bons moyens vers les bonnes cibles.

EN 2012

+1/3

C'EST L'AUGMENTATION
DES INVESTISSEMENTS
MONDIAUX DANS
LES ÉNERGIES
RENOUVELABLES.

20,2 %

DE LA PRODUCTION
D'ÉLECTRICITÉ
MONDIALE
EST D'ORIGINE
RENOUVELABLE.
(source : Insee 2012)

211 M€

ONT ÉTÉ INVESTIS DANS
LE MONDE POUR UNE
TRANSITION
ÉNERGÉTIQUE POSITIVE.
(source : Rapport annuel 2011
du Programme des Nations Unies
pour l'Environnement, PNUÉ)

ON-LINE

LE TAUX D'ACHAT DE
LIVRES SUR INTERNET
EN CHINE EST LE PLUS
ÉLEVÉ AU MONDE.

69 %

DES FRANÇAIS ONT
ACHETÉ À DISTANCE
SOIT **33,8 MILLIONS**
DE PERSONNES.
(source : CREDOC 2012)

La parole à

De plus, pour faire croître ses participations à l'international, Eurazeo ouvre un bureau en Chine. Cette présence locale sera l'occasion de nouveaux contacts et déploiements en Asie.

Le luxe, secteur à fort potentiel

2012 est la troisième année consécutive où le marché du luxe connaît une croissance à deux chiffres. Le secteur a donc faiblement pâti de la crise économique et financière, puisqu'il n'a accusé une récession qu'en 2008/2009. Selon le cabinet international Euromonitor, le poids de la Chine et de ses principaux voisins devrait être plus important que celui du Japon pour ce secteur en 2017. Un potentiel de croissance prometteur...



– **Virginie Morgon**
Chief Investment Officer
Membre du Directoire

“ Allongement de la durée de vie, émergence de nouveaux modes de consommation, succès croissant du on-line, attrait grandissant du luxe, recherche d'un mode de vie plus économe et plus durable, d'une alimentation plus saine... Eurazeo place ces changements majeurs au cœur de ses réflexions.”

01 DÉTECTER

En 2012, détecter signifie rechercher des investissements de croissance dans un environnement en pleine mutation. Pour toujours mieux identifier les secteurs et entreprises porteurs de croissance, les équipes d'Eurazeo ont fait évoluer leur approche et renforcé leurs talents de détection.

Face à un environnement européen peu porteur et à une moins grande disponibilité des financements, le modèle classique du capital transmission doit évoluer et moins compter sur l'effet de levier. La recherche porte désormais sur l'identification d'investissements de croissance – particulièrement de croissance organique – dans des secteurs porteurs ou dans des entreprises présentant des ruptures de business modèle, des profils particuliers ou de forts potentiels d'internationalisation.

Dans de telles conditions, la sélection des investissements et la prise de risque sont différentes. Elles s'appuient sur une analyse de fond des tendances structurelles de l'économie qui, seule, permet de bâtir de solides convictions. Le travail des équipes a ainsi fortement évolué. Il s'agit toujours d'apporter le savoir-faire d'un investisseur professionnel aux côtés d'une équipe de management, mais de manière toujours plus sélective et avisée sur un réservoir souvent inexploré de création de valeur. Avec une veille plus large et une réflexion plus approfondie sur le potentiel propre de l'entreprise et la viabilité d'un projet original de transformation.

Veille, réseaux, experts et partenariats

Pour développer une vision prospective du tissu économique, Eurazeo a renforcé et élargi son activité de veille. Cette prospection porte sur l'observation des tendances sociétales comme des secteurs et entreprises à fort potentiel. Eurazeo a également mis en place une équipe dédiée à la génération et à la coordination du « deal-flow ».

Eurazeo a, par ailleurs, construit de solides réseaux en amont et tissé des liens relationnels étroits, qui contribuent à mieux identifier les opportunités éventuelles et à mieux connaître les vendeurs. Les équipes se font aussi fréquemment accompagner par des experts de haut niveau qui possèdent des compétences dans des secteurs particuliers. Ces seniors advisors facilitent l'accès aux entreprises et permettent de proposer un accompagnement plus stratégique et opérationnel.

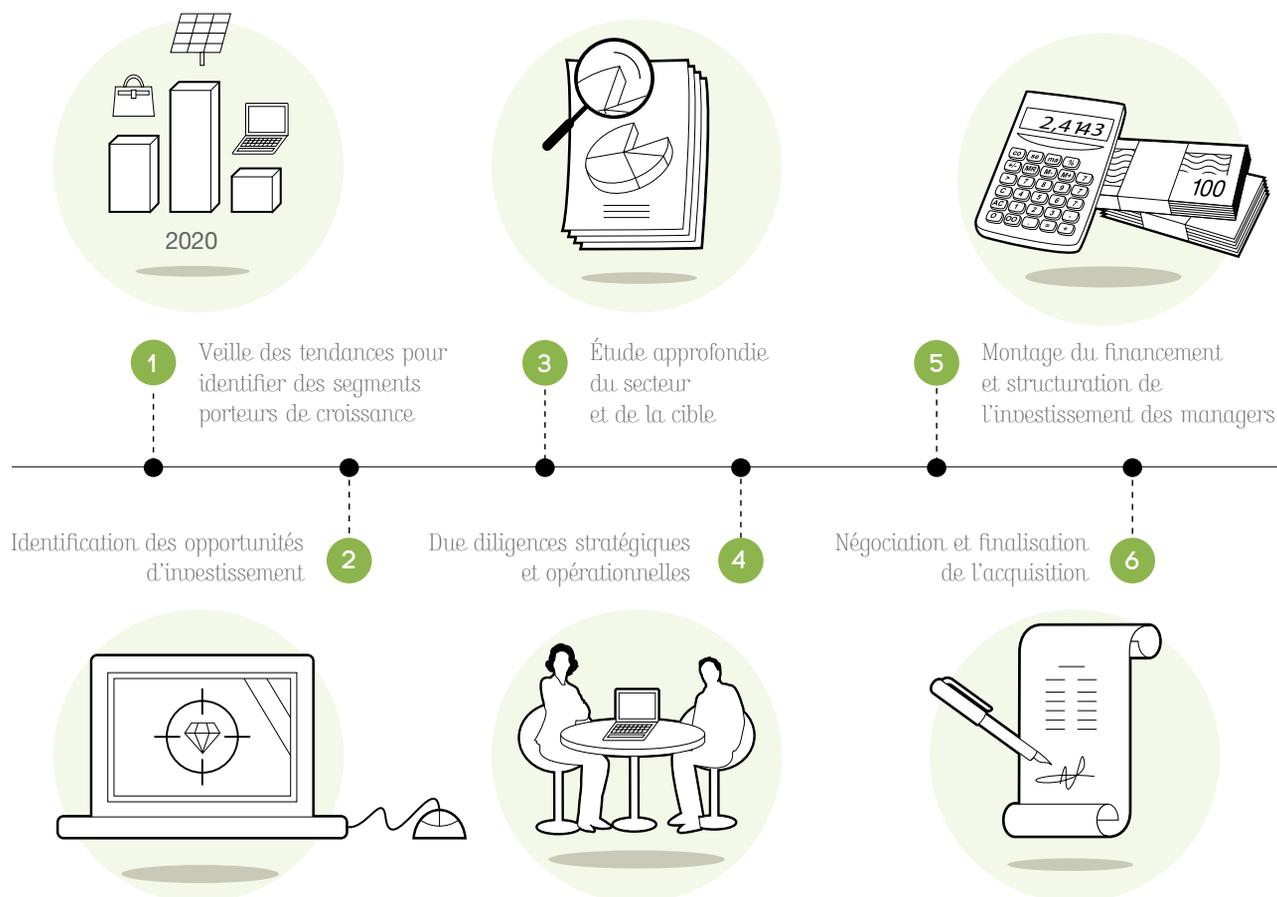
Autre avancée majeure : le développement de partenariats. Pour renforcer son expertise sur les géographies non-européennes et l'attractivité de son offre d'accompagnement, Eurazeo privilégie les associations avec des investisseurs étrangers, notamment anglo-saxons ou asiatiques. Grâce à une sélection plus fine de ses partenaires, Eurazeo s'allie ainsi aux meilleures compétences de chaque secteur dans les zones géographiques les plus porteuses.

“

L'une des qualités des équipes d'Eurazeo est de savoir faire preuve de créativité, mais aussi de savoir s'entourer des bons experts et partenaires pour repérer les investissements ayant des sous-jacents de forte croissance.”

– **Virginie Morgon**
Chief Investment Officer

LES ÉTAPES EN AMONT D'UNE ACQUISITION SUR UNE PÉRIODE ALLANT DE 3 À 12 MOIS



ZOOM SUR MONCLER

— **Moncler avait fait l'objet d'une première approche en 2008 qui ne s'était pas concrétisée. Mais les équipes, convaincues des fondamentaux de croissance du secteur et du très fort potentiel**

de la marque, ont continué de suivre l'entreprise. En 2010, Eurazeo s'est rapprochée à nouveau de cette dernière. Les fondateurs ont alors été séduits par ses modes opératoires et sa proposition

unique et originale d'accompagnement sur le long terme. Dix-huit mois après l'acquisition, la stratégie est en œuvre via la mise en place de process, le renforcement managérial en Asie, aux États-Unis et en Europe, etc.

Moncler évolue désormais avec succès sur un ensemble de fronts : l'internationalisation, le développement rapide de la distribution en propre et une offre de produits qui ne cesse de s'élargir.

02 ACCÉLÉRER

Pour continuer d'agir avec succès sur la transformation de ses sociétés dans une période de forte mutation, Eurazéo fait évoluer la nature de son accompagnement.

Avec un objectif : travailler en profondeur pour aider ses sociétés à anticiper et à gérer les changements de plus en plus rapides de leurs marchés et de leurs modèles.



doivent être identifiées suffisamment en amont pour définir les choix stratégiques les plus opportuns. Intervenir à des moments d'inflexion clés de la vie des entreprises : tel est le rôle d'un actionnaire actif, qui se donne les moyens de défendre et d'accompagner ses sociétés dans la durée.

Dans cet esprit, Eurazéo déploie tous les moyens humains, financiers et techniques pour accélérer la transformation de ses participations et les aider à réaliser leur potentiel. Cet engagement de long terme se concrétise notamment par l'impulsion et le soutien de projets structurants (développements, acquisitions,...), l'accompagnement à l'international, l'aide aux investissements dans l'innovation, la structuration des process ou le recrutement de nouvelles compétences. Cette démarche de transformation s'accompagne de la mise en place de politiques RSE, qui constitue un levier essentiel de la performance des entreprises.

L'appui d'expertises externes

Identifier les enjeux d'évolution de marché des sociétés, bien comprendre les nouvelles technologies, anticiper les changements de business modèle ou les risques potentiels nécessitent un partage de connaissances et d'expériences avec des spécialistes extérieurs. C'est pourquoi Eurazéo se fait accompagner par des cabinets de conseil et des seniors advisors tels de grands patrons de l'industrie. Ces partenariats ont déjà permis à Eurazéo d'avoir une approche plus opérationnelle des problématiques spécifiques à certains secteurs, notamment celui du luxe : emplacements des boutiques et contacts clés pour leur implantation, stratégie de développement à l'international, etc.

Le soutien des équipes corporate

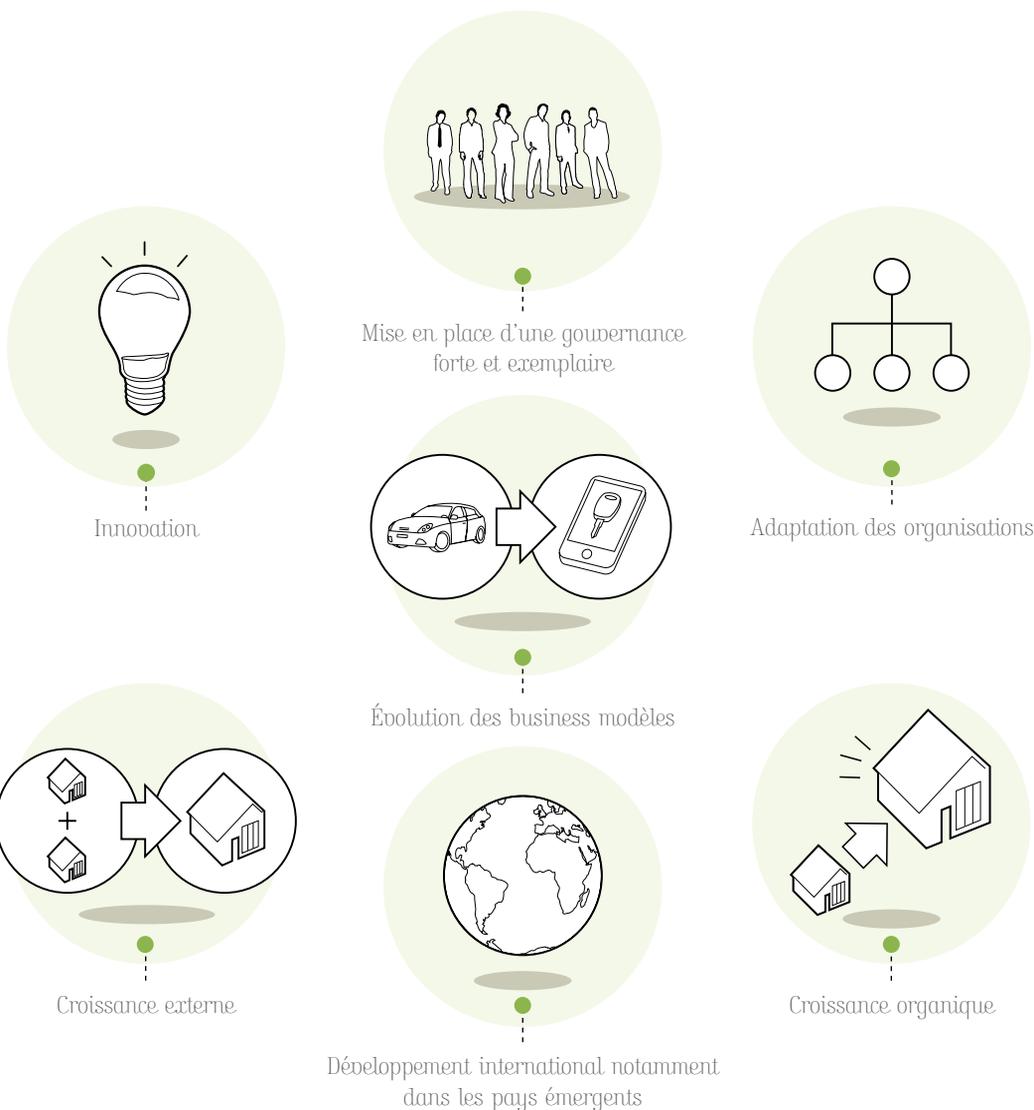
Compte-tenu de sa taille et de son caractère de société d'investissement cotée en Bourse, Eurazéo possède, en interne, toutes les compétences pour apporter à ses participations une véritable contribution dans des domaines clés : juridique, fiscal, gestion des risques, trésorerie, communication... Des expertises qui ont été renforcées en 2012 et qui permettent à des sociétés de plus petite taille d'accélérer leur structuration et le développement de leurs fonctions corporate. Ces équipes d'Eurazéo sont ainsi devenues parties prenantes du suivi des participations aux côtés des équipes d'investissement. Elles contribuent, chacune dans leur domaine, à l'amélioration des modes de fonctionnement et des prises de décisions dans les sociétés.

“

Nous engageons et impliquons tous nos moyens et toutes nos expertises pour révéler le potentiel de nos sociétés, dans le respect de leurs valeurs et de leurs qualités intrinsèques.”

– Virginie Morgon
Chief Investment Officer

ACCOMPAGNER ET CRÉER DE LA CROISSANCE : LES SCÉNARIOS DE TRANSFORMATION



ZOOM SUR FONCIA

Acquis en juillet 2011, Foncia est le leader des services immobiliers résidentiels en France. Avec l'arrivée d'Eurazéo dans son capital, la société est entrée dans une phase d'accélération de son développement.

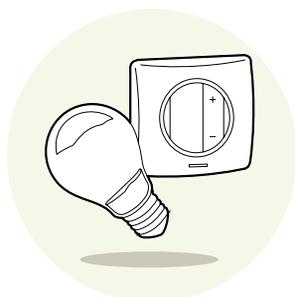
Pour aider Foncia à mettre en œuvre son plan de transformation, Eurazéo lui apporte tous ses moyens humains, stratégiques et financiers. Dès l'acquisition, elle a accompagné l'entreprise dans la mise en place d'une nouvelle équipe dirigeante. L'année 2012 a vu la concrétisation de nombreux

chantiers d'envergure comme le lancement d'un plan d'actions commerciales ambitieux, la simplification de l'organisation ou la réalisation d'une campagne de communication. À terme, l'ambition est de faire de Foncia LA référence en matière d'administration de biens résidentiels en Europe.

DES CESSIONS RÉALISÉES AU MOMENT OPPORTUN

TOTAL DE 436 M€ DE CESSIONS EN 2012

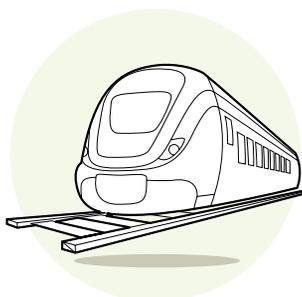
REXEL



MULTIPLE
X2

CESSION D'ENVIRON
140 M€ EN 2012
CESSION DE **225 M€**
EN FÉVRIER 2013

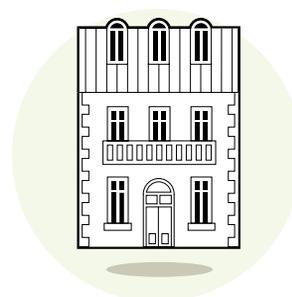
MORS SMITT



MULTIPLE
X3,5

CESSION DE **22 M€**
EN 2012

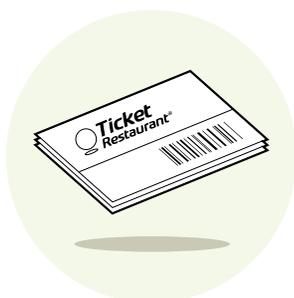
ANF IMMOBILIER



MULTIPLE
X3

CESSION DE **271 M€**
EN 2012

ZOOM SUR EDENRED



MULTIPLE
X2

CESSION DE **295 M€**
EN 2012

En mars 2013, Eurazeo réalise la cession de l'intégralité de sa participation dans le leader mondial des services prépayés aux entreprises, Edenred.

Depuis son investissement dans Accor en mai 2008, Eurazeo a soutenu la création d'Edenred et accéléré sa transformation. Ces trois dernières années ont été marquées pour Edenred par la création de nouvelles solutions, l'ouverture de nouveaux pays, l'augmentation de la pénétration sur ses marchés, et le passage

au numérique, qui représente désormais plus de 50 % de son volume d'émission. Son fort potentiel de croissance et l'excellence de son management ont permis de conduire avec succès la transformation du Groupe et de valoriser son profil unique combinant croissance, génération de cash-flow et rendement. Sur la période, Eurazeo a réalisé un multiple de 2 fois son investissement initial, pour une plus-value d'environ 360 millions d'euros, signant une performance solide.



LA
RESPON-
SABILITÉ
EURAZEO

Eurazeo accompagne ses sociétés dans la mise en œuvre des meilleures pratiques dans le domaine de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, tout en définissant pour elle-même une politique structurée et cohérente.

34 Actionnaire responsable

36 La charte RSE en pratique

40 L'engagement sociétal

41 Portolio « Les Nocturnes »
Christophe Dugied

51 Le mécénat photographique

ACTIONNAIRE RESPONSABLE

Dans un environnement toujours plus complexe, Eurazeo renforce son engagement dans la mise en œuvre de sa démarche de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Une démarche vivante, concrète, placée sous le signe du progrès permanent et qui s'inscrit bien au-delà des horizons de cession de ses participations.

Intégration d'Eurazeo dans l'indice ASPI Eurozone de Vigeo

Le 24 septembre 2012, Eurazeo faisait son entrée dans l'indice ISR ASPI Eurozone, qui regroupe les sociétés les mieux notées de la zone euro sur la base des notations de l'agence Vigeo. Parmi les 120 entreprises européennes désignées par le leader européen de la notation extra-financière, Eurazeo s'est démarquée en étant l'unique société d'investissement. Cette intégration montre toute la pertinence de son engagement en matière de responsabilité sociétale et le bien-fondé de sa démarche de progrès engagée depuis plusieurs années.

Des principes à l'action

Depuis 2011, Eurazeo a engagé un travail de formalisation de sa politique RSE et construit une structure globale cohérente autour d'une démarche, d'une gouvernance, d'un reporting consolidé et d'échanges avec ses sociétés. 2012 a marqué une étape importante avec la mise en œuvre d'une démarche, « Eurazeo Ensemble », et la formalisation des engagements RSE dans une charte dédiée, véritable socle de référence et cadre d'inspiration laissant à chaque participation le choix de définir ses propres objectifs et priorités. Cette charte définit six enjeux RSE stratégiques – gouvernance forte et exemplaire, gestion responsable des ressources humaines, partage du projet d'entreprise, égalité hommes/femmes, préservation de l'environnement et engagement sociétal. Elle a été communiquée à toutes les sociétés, présentée à l'Assemblée Générale d'Eurazeo en mai 2012, puis publiée en juin.

Pour aider ses participations à décliner les grands enjeux de cette charte

en actions, Eurazeo a conçu un outil pédagogique et pratique, qui sera partagé courant 2013. Il permettra à chaque entreprise de s'auto-évaluer, de définir son niveau de maturité en matière de RSE, d'élaborer ses priorités, de déterminer ses marges de progression et de construire ses propres plans d'action à partir de bonnes pratiques proposées. Cette démarche permettra également à Eurazeo de mieux aider les participations dans leur réflexion, de suivre leur progression d'année en année et de favoriser le partage des meilleures pratiques.

Dans un même objectif de sensibilisation, Eurazeo a présenté le lien entre RSE et création de valeur aux directeurs financiers des participations réunis, en octobre 2012, lors du séminaire CFO days.

Vers un reporting fiable et précis

Afin de mesurer dans le temps – et sur chaque point de la charte – les résultats obtenus, les zones de risques et les marges de progrès, Eurazeo a réalisé, durant le premier trimestre 2012,

CAP SUR LES ACHATS RESPONSABLES

Après la création, en 2011, d'un cercle des achats à destination de ses sociétés, Eurazeo a souhaité sensibiliser ses participations à la notion d'achats responsables. Déjà doté d'une charte d'achats responsables bien structurée, Rexel a ouvert la voie dans ce domaine, inspirant Elis et Europcar.

Impulsé par Eurazeo, un travail collectif a été lancé pour identifier des critères environnementaux et sociaux dans les pratiques de ce métier et élaborer des chartes achats responsables propres à chaque société comme Elis et Europcar, avec pour objectifs de créer des chartes au sein d'autres sociétés et d'étendre concrètement

la RSE à tous les métiers. Prochaine étape : suivre les engagements et progresser sur des objectifs mesurables. Plusieurs fois par an se tient un point « achats responsables » pour créer un lieu d'échanges de bonnes pratiques entre sociétés et impulser réflexions et actions concrètes.

un premier reporting RSE sur son périmètre et sur celui de ses principales filiales consolidées en intégration globale (Europcar, APCOA, Elis, ANF Immobilier et Eurazeo PME). Pour assurer une remontée efficace des informations, les sociétés concernées ont créé une organisation dédiée avec un ou plusieurs responsables RSE et des réseaux de correspondants au sein de leurs filiales et de leurs business units. Un ensemble de procédures, de méthodologies de collecte, et de consolidation des informations a également été mis en place pour garantir le reporting.

En 2012, à l'issue de l'entrée en vigueur du décret d'application de la loi Grenelle II, relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, une nouvelle étape a été franchie pour adapter le reporting aux nouvelles dispositions légales et réglementaires.

Par ailleurs, des critères RSE ont été intégrés depuis 2012 dans le mode de calcul de la part variable des rémunérations des membres du Directoire d'Eurazeo.

La parole à

— **Fabrice de Gaudemar**

membre du Directoire
d'Eurazeo en charge de la RSE



“

Notre objectif est d'aider nos sociétés dans la définition de leur stratégie et la mise en œuvre/déploiement de leur démarche sur ce sujet car nous sommes convaincus que c'est un axe essentiel de transformation et de pérennité pour les entreprises. La RSE doit devenir un réflexe inscrit au cœur de chaque processus de l'entreprise. C'est un important travail de sensibilisation, de dialogue, de changement des comportements et d'accompagnement dans la durée.”

LA CHARTE RSE EN PRATIQUE

01

À travers sa Charte de Responsabilité Sociétale, Eurazeo affirme sa conviction que performances financières et extra-financières vont de pair pour créer durablement de la valeur. Dans une démarche d'amélioration permanente, Eurazeo encourage ses participations à progresser et s'engage à communiquer les avancées réalisées sur les six enjeux de sa Charte.



Garantir
une gouvernance
forte et exemplaire

Parmi les sociétés du périmètre considéré (Eurazeo et les sociétés mères des filiales):

- **100 %** distinguent les fonctions d'exécution et de contrôle.
- La part des administrateurs indépendants est de **40 %** en moyenne.
- **Toutes les sociétés** ont une charte éthique ou un code de valeurs.
- **80 %** des entreprises ont signé des engagements dans le domaine de la RSE, comme le Pacte Mondial ou les Principes de l'Investissement Responsable (PRI) des Nations Unies.

Elis renforce sa politique RSE en publiant une Charte Ethique.

Celle-ci s'articule autour des valeurs du Groupe : intégrité, responsabilité et exemplarité dans son environnement commercial, respect de chacun de ses collaborateurs, diminution de son empreinte environnementale et amélioration continue de ses performances.

Foncia a constitué un comité d'éthique et de déontologie composé de cinq membres et présidé par une personnalité extérieure. Celui-ci conseille la direction de l'entreprise sur les règles déontologiques à mettre en œuvre et fournit des avis sur des situations particulières.

38 des pays dans lesquels est présent le Groupe **Accor** ont signé le « **Code de Conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle** » d'ECPAT.

En 2012, **Europcar** a pour la quatrième année consécutive, été élu « **Meilleure société de transport éco-responsable** », et a reçu le prix du « **Tourisme Européen Responsable** » aux World Travel Awards.

02



Pratiquer une gestion responsable des ressources humaines

- Création nette d'emplois France en 2012 : **+136**
- Part des CDI en 2012 : **92 % (monde)**
93 % (France)

Afin de renforcer la **fidélité des collaborateurs**, Foncia a mis en place de nouveaux parcours professionnels favorisant la mobilité interne, le développement des compétences et des talents, ainsi qu'une politique de rémunération incitative alignée avec les enjeux du Groupe.

Au Royaume-Uni, APCOA a obtenu un prix « Investors in People » de niveau Or. Les niveaux sont Standard, Bronze, Argent et Or. « Investors in People » est le référentiel britannique qui établit un niveau de bonnes

- Part des salariés ayant suivi une formation dans le monde en 2012 : **54 %**

pratiques en termes de développement des compétences du personnel pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Rexel étend les garanties de son programme de prévoyance universelle « Rexel Plus Protection for All » à toute société nouvellement acquise et dont les standards sont en deçà de ceux définis par le Groupe. Ce programme, prix 2010 de la responsabilité sociale à l'international des Trophées ORAS C&B, concerne plus de 5 000 collaborateurs dans 11 pays.

03



Partager un projet d'entreprise avec les collaborateurs

- Part de l'effectif bénéficiant d'une rémunération variable (donnée monde) : **50 %**
- Part des salariés bénéficiant d'un accord d'intéressement ou de participation (donnée France) : **92 %**
- Rémunération brute mensuelle moyenne ramenée à l'effectif mensuel moyen en ETP : **2 334 € (monde)**
2 515 € (France)

Eurazeo s'engage à inciter l'équipe dirigeante à communiquer le projet de transformation auprès des collaborateurs 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.

À l'issue du **plan d'actionnariat salarié Opportunity 12** et depuis le premier plan lancé en 2007 à l'occasion de son introduction en Bourse, 8 000 collaborateurs de **Rexel** ont choisi de devenir actionnaires de leur société.

04



Favoriser l'égalité professionnelle hommes-femmes

- Part des femmes dans l'effectif : **47 %**
- Part des cadres ou managers femmes : **32 %**
- Part des femmes dans les organes de décision (Directions, Comités de Direction ou Exécutifs) : **30 %**
- Part des femmes dans les organes de contrôle (Conseils de Surveillance ou d'Administration) : **10 %**

Eurazeo place les femmes et l'entrepreneuriat au coeur de sa stratégie

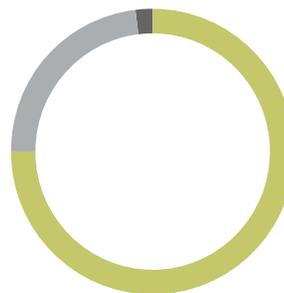
et de son développement. À ce titre, le Groupe est partenaire du Women's Forum depuis 2008 et soutient, dans ce cadre, le programme Rising Talents dont le but est d'identifier les femmes de moins de 40 ans ayant le potentiel de devenir des personnalités importantes du monde de demain.

05



Optimiser la consommation d'énergie et préserver l'eau et la biodiversité

- Plus de 90 % des eaux rejetées sont traitées
- Émissions CO₂.



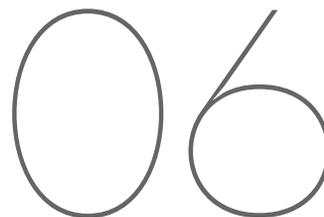
- Gaz naturel **74 %**
- Electricité **24 %**
- Fioul **2 %**

Depuis 2007, Elis, par sa politique d'investissements, l'application de ses bonnes pratiques environnementales et l'optimisation de ses équipements a réduit sa consommation d'eau de 31 % par kilo de linge traité.

Europcar accompagne ses clients dans leur choix de voitures grâce à la mise en place, sur

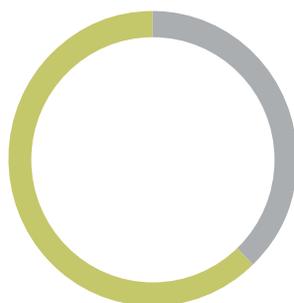
ses sites Internet, d'une notation « eco-friendly » en fonction du taux d'émission de carbone des véhicules. Le taux d'émission de CO₂ est également indiqué sur toutes les factures.

En 2011 et 2012, dans tous les pays où Europcar opère en direct, **100 % des stations de lavage ont été équipées de matériel dernière génération** permettant le recyclage de l'eau ou l'isolation des hydrocarbures.



Promouvoir un engagement
sociétal en lien avec l'activité
de l'entreprise

■ Les émissions de gaz à effet de serre sont de 310 000 tonnes éq. CO₂.



- Émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de carburant **38 %**
- Émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie hors carburant **62 %**

APCOA a pris des mesures importantes en termes de durabilité et d'efficacité énergétique en lançant un programme pilote d'économies d'énergie dans les garages sélectionnés. En lieu et place de l'éclairage des lieux 24h/24 et 7j/7, un système de gestion intelligente de l'éclairage, sensible aux sons et aux mouvements, éclairera le garage uniquement

en cas de présence d'usagers ou de déroulement d'une activité. Cette gestion de l'éclairage permettra des économies d'énergie supplémentaires du fait de l'utilisation d'ampoules à basse consommation et d'une technologie de composants.

Initié en 2009, le projet Plant for the Planet du Groupe Accor a déjà permis de financer la plantation de 3 millions d'arbres grâce à l'équation « 5 serviettes réutilisées = 1 arbre planté ». En 2012, Accor s'est allié à Pur Projet pour financer des projets d'agroforesterie au plus près des hôtels.

Rexel a co-créé avec la Fondation Schneider Electric un programme de formation au management de l'énergie au sein d'une école technique en Chine.

L'intégralité du reporting RSE consolidé et le détail méthodologique sont consultables dans le chapitre 2 du Document de référence 2012 d'Eurazeo.

NB. : Périmètre : Eurazeo, Europcar, APCOA, Elis, ANF Immobilier et Eurazeo PME en tant qu'entité consolidante. Les processus d'établissement des informations RSE ont fait l'objet d'un examen par un cabinet indépendant.

UN ENGAGEMENT SOCIÉTAL



Eurazeo s'inscrit dans une démarche solidaire au bénéfice de plusieurs associations, impliquées dans les domaines de la lutte contre l'exclusion et de la santé. Son action prend la forme d'aides financières généralement renouvelées sur plusieurs années, permettant d'accompagner ces associations dans la réalisation de leurs projets.



**Solidarités Nouvelles
face au Chômage**

Solidarités Nouvelles face au Chômage

www.snc.asso.fr

Créateur de lien social

et entrepreneur de la solidarité

Depuis 1985, 1 400 bénévoles accompagnent chaque année 2 500 personnes en recherche d'emploi. De plus, l'association crée et finance des emplois temporaires dans des associations partenaires.



Fondation Gustave Roussy

www.igr.fr

Encourager la recherche sur les traitements personnalisés du cancer
Premier centre de lutte contre le cancer en Europe, l'Institut Gustave Roussy permet aux patients de bénéficier de traitements personnalisés.



Association Primo Levi

www.primolevi.org

Soigner et soutenir les personnes victimes de la torture et de la violence politique

L'association apporte des soins médicaux et psychologiques ainsi qu'un accompagnement social et juridique aux victimes de la torture.



L'Agence du Don en Nature

www.adnfrance.org

Collecter les invendus neufs et les redonner aux plus démunis
ADN a mis en place une plateforme entre les industriels et les associations caritatives pour collecter des produits neufs non alimentaires et les redistribuer au profit d'associations qui luttent contre l'exclusion.



Sport dans la Ville

www.sportdanslaville.com

Favoriser la création d'entreprises et l'insertion professionnelle par le sport

Sport dans la ville propose aux enfants un parcours pédagogique et éducatif permettant de réussir leur orientation et leur insertion dans le monde de l'entreprise.



L'Académie Christophe Tiozzo

www.lacademie.org

Favoriser l'insertion sociale et professionnelle à travers la pratique de la boxe

L'association développe la pratique de la boxe, discipline extrêmement exigeante, dont les valeurs permettent de s'insérer professionnellement. Elle accompagne les boxeurs engagés dans une démarche d'insertion.

PORT- FOLIO



LUMIÈRES & PERSPECTIVES
SÉRIE "LES NOCTURNES"
DE CHRISTOPHE DUGIED

LUMIÈRE ET PERSPECTIVES

Série « Les Nocturnes »
de Christophe Dugied.

Cette année, la 3^e édition du concours s'articulait autour du thème « Lumière et Perspectives ».

Présidé par Jean-Francois Camp, Président de Central Dupon Images, et composé de 12 membres principalement issus du monde de l'art et de la photographie, le choix du jury s'est porté cette année sur le travail de Christophe Dugied et sa série de photos intitulée «Les Nocturnes».

« Si elle s'appuie souvent sur la réalité, la photographie sait aussi la transformer sans pour autant avoir recours à la retouche et aux outils numériques. Il suffit de choisir le bon angle de vue, le bon moment et la bonne lumière. Avec cette série réalisée de nuit, je rappelle que photographier, c'est avant tout écrire avec la lumière... », précise le lauréat.



▲ Christophe Dugied,
lauréat du « Grand
Prix 2012 ».

Diplômé du Centre de formation technique des Gobelins, Christophe Dugied est un photographe professionnel dont les œuvres sont présentes dans plusieurs collections privées en France, en Espagne, en Suisse et aux États-Unis. Christophe Dugied a reçu le prix de 10 000 euros et ses œuvres ont été exposées à l'Espace Central Dupon (Paris 18^e) du 17 janvier au 8 février 2013.

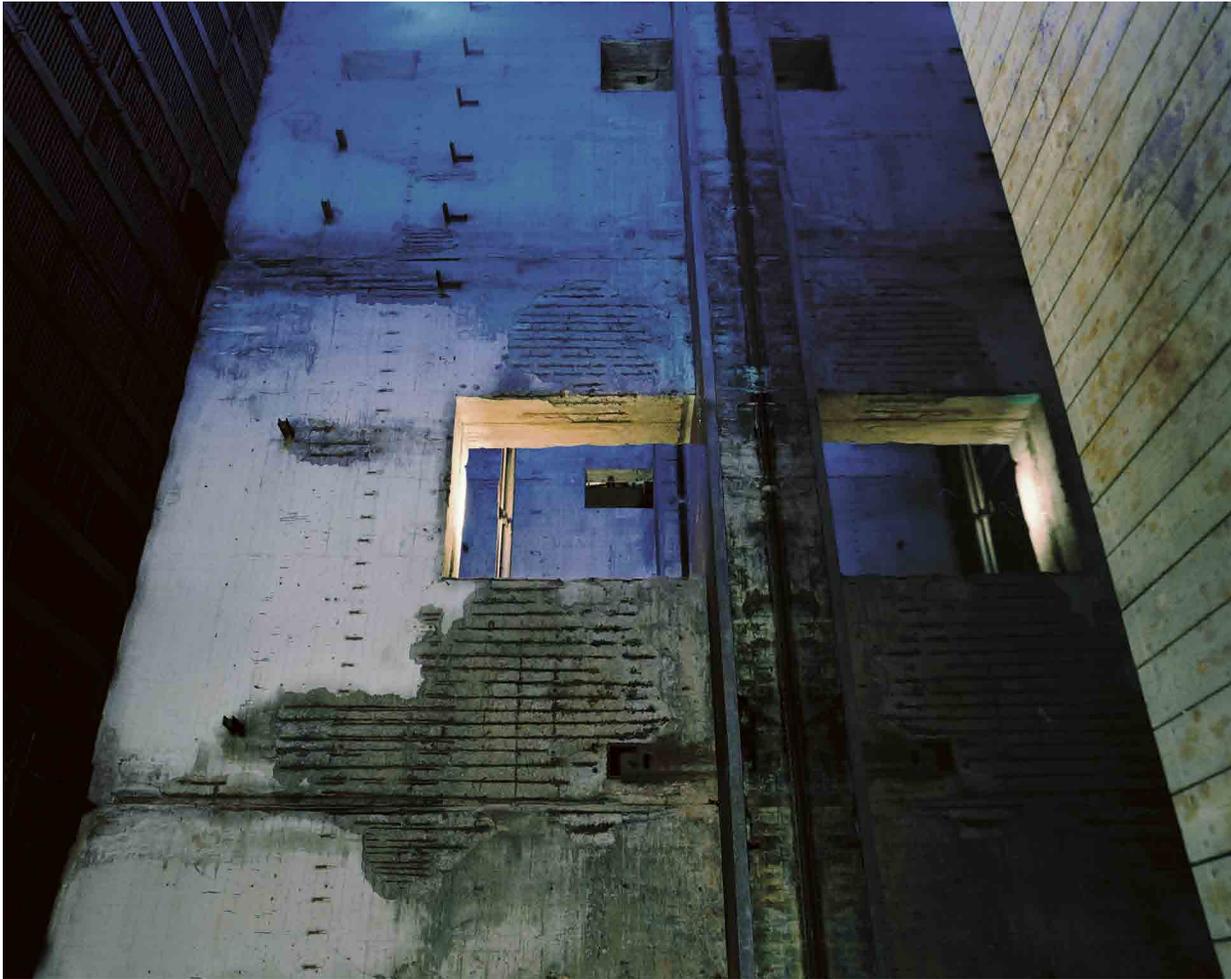
ATELIERS DE KERGROISE sa



◀ Le conteneur
▶ Under







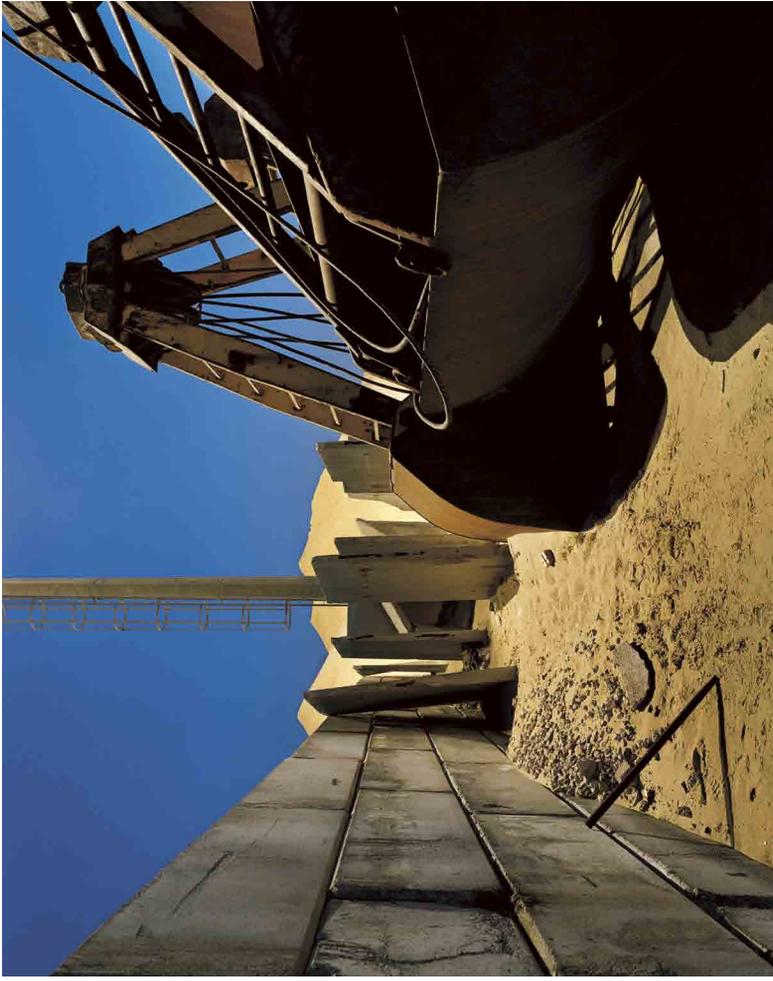
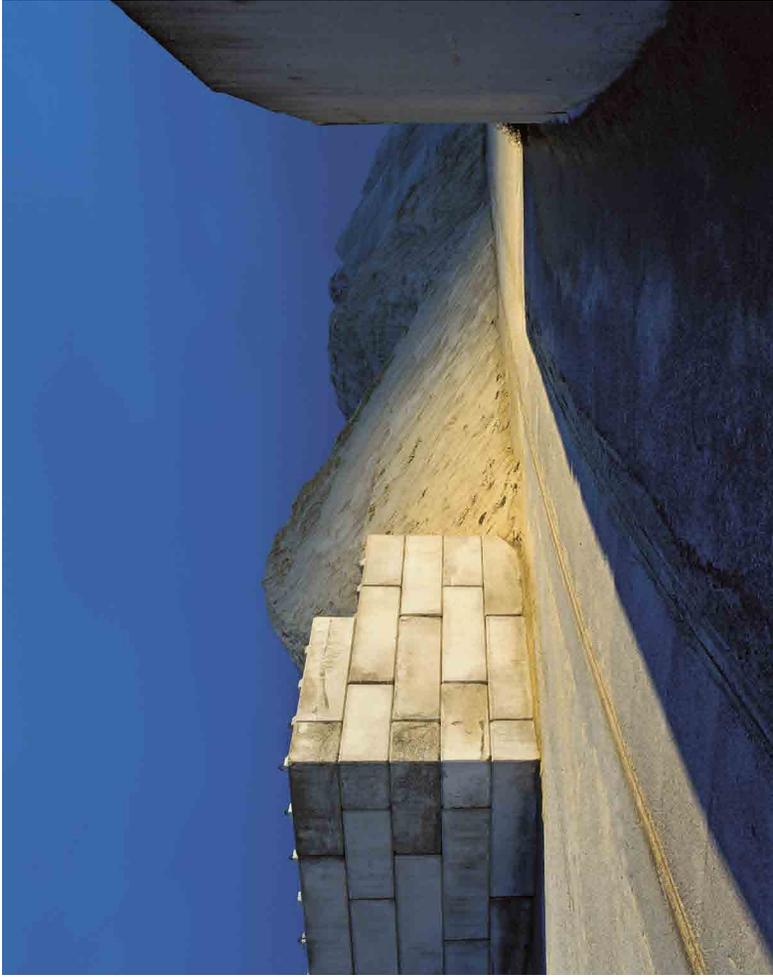
▲ Le restet
▶ L'angle

▼ Les trois portes





▲ L'escalier



▲ Calais
▶ Le mur

THÈME DU GRAND PRIX 2013 : TRAITS D'UNION

Le trait d'union est ce qui relie différents éléments qui, par cette association, se transforment et s'enrichissent mutuellement.

Les photographes pourront, par exemple, illustrer ce thème par la représentation d'échanges constructifs entre les hommes, de liens entre les hommes et leur environnement, et de façon générale, par les partenariats humains ou toute autre association qui crée de la valeur, matérielle ou immatérielle.

Précisions disponibles sur le site www.eurazeo.com

JURY DU GRAND PRIX :

Président du jury :

Jean-Francois Camp,
Président du laboratoire
photographique Central
Dupon Images

Hélène David-Weill,
Présidente des Arts
Décoratifs

Patrick Sayer, Président
du Directoire d'Eurazeo

Philippe Audouin,
Directeur financier et
membre du Directoire
d'Eurazeo

**Daphné Angles-Le
Gouvello**, éditeur photo
au New York Times

Jean Delmas, enseignant
à l'école des Gobelins
et membre du jury
d'admission à l'ENS
Louis Lumière, auteur de
« Gestion de la couleur
pour les photographes »

Gilou Le Gruiec, directrice
artistique de la Galerie Vu

Jean-Luc Monterosso,
Directeur de La Maison
Européenne de la
Photographie

Christophe Dugied,
lauréat de l'édition 2012

Béatrice de Rochebouët,
journaliste au Figaro

**Les collaborateurs
d'Eurazeo** pour une voix

MÉCÉNAT

PHOTO- GRAPHIQUE

Depuis plus de 10 ans, Eurazeo est engagée dans une politique de soutien de la photographie qui traduit le regard affûté que le Groupe porte sur son temps. Cet engagement se manifeste par l'acquisition d'œuvres originales, mises en valeur dans le rapport d'activité.

En 2010, Eurazeo a souhaité renforcer cette politique en créant un concours photo visant à récompenser le travail d'un photographe, professionnel ou étudiant, autour d'un thème donné.

Lauréats du Grand Prix Eurazeo :

Alexandre Parrot,
Lauréat 2011
sur le thème « L'Équilibre »

Jean-François Rauzier,
Lauréat 2010 sur le thème
« Paysages de demain »

—

L'écosystème Eurazeo, c'est un portefeuille de sociétés à l'histoire et au positionnement uniques, toutes expertes dans leur domaine d'activité. Une fois identifiées, ces « pépites » sont vouées à se transformer sous l'impulsion de stratégies de croissance élaborées en partenariat par les experts d'Eurazeo et les dirigeants des entreprises.

UN PORTEFEUILLE DIVERSIFIÉ

4 PÔLES D'ACTIVITÉ



ACCOR 8,9 %

Premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe

APCOA 82,1 %

Leader européen de la gestion de parkings

EDENRED* 8,9 %*

Leader mondial des services préparés aux entreprises

ELIS 82,5 %

Leader de la location-entretien de linge et d'habillement professionnel en Europe

EUROPCAR 85,4 %

Leader européen des services de location de véhicules

FONCIA 33,8 %

Leader européen des services à l'habitat

MONCLER 31,2 %

Marque de vêtements et accessoires de luxe en forte croissance

REXEL 12,7 %

Leader mondial de la distribution de matériel électrique

FRAIKIN 13,2 %

Leader européen de la location de véhicules industriels et commerciaux

GRUPPO BANCA LEONARDO 19,3 %

Banque d'affaires privée italienne

INTERCOS 33,6 %

Leader mondial du développement et de la sous-traitance des produits de maquillage



ANF

IMMOBILIER 48,9 %

Foncière des centres-villes de Lyon, Marseille et Bordeaux

COLYZEO

Fonds immobilier européen

* Eurazeo a cédé l'intégralité de sa participation dans Edenred le 6 mars 2013.



DESSANGE 74 %

Réseau mondial de plus de 2 000 salons de coiffure.

LÉON DE BRUXELLES 59 %

Chaîne de restaurants à thème

THE FLEXITALLIC GROUP 62 %

Un des leaders mondiaux de l'étanchéité industrielle à destination des grands donneurs d'ordre de l'énergie, de la chimie et de la pétrochimie

GAULT & FRÉMONT 70 %

IMV TECHNOLOGIES 11 %

FONDIS BIORITECH 45 %

BFR GROUPE 28 %



FONROCHE 39,3 %

Développement d'énergies renouvelables

3SP GROUP 86,0 %

Leader dans la conception et la fabrication de composants optiques et opto-électroniques

I-PUISE 10,5 %

L'innovation technologique au service de l'industrie

EURAZEO CAPITAL

QUESTIONNEMENTS
QUESTIONS À...
VIRGINIE MORGON,
CHIEF INVESTMENT
OFFICER

QUESTIONNEMENTS
Quelle analyse faites-vous du marché d'Eurazeo Capital ?

VM: Eurazeo Capital investit dans les sociétés de plus de 150/200 millions d'euros de valorisation en France et en Europe. Nous évoluons aujourd'hui sur un marché européen difficile avec une croissance atone. Pour y trouver des investissements de croissance, il faut faire preuve de beaucoup d'ingéniosité, de créativité, prendre plus de risques et avoir de solides convictions sur les tendances du secteur.

En quoi votre métier évolue-t-il en pareil contexte ?

VM: Nous avons pleine conscience de cet environnement, nous nous y adaptons et sommes de plus en plus imaginatifs et sélectifs dans nos choix d'investissements. Nous savons aussi être patients et avoir l'audace d'aller sur des secteurs où l'on ne nous attend pas.

Notre métier reste le même : être un investisseur professionnel aux côtés d'une équipe de management et d'un projet de croissance auquel nous croyons. Néanmoins, il nous faut être toujours plus

innovants et procéder en amont de nos investissements à un travail d'identification et de compréhension des secteurs porteurs de croissance organique. Plutôt que de raisonner par segment d'activité, nous identifions les grands thèmes de changements structurels de notre société et nous interrogeons sur les secteurs d'activité qui bénéficieront de ces évolutions. Nous sommes également plus innovants sur les partenariats que nous proposons à nos sociétés. Nous travaillons ainsi de plus en plus souvent avec des partenaires chinois et américains.



EUROPE, INTERNATIONAL : ACCOR S'ÉQUILIBRE



Premier opérateur hôtelier mondial et leader en Europe, Accor est présent dans 92 pays avec plus de 3 500 hôtels. Fort d'un large portefeuille de marques de premier plan*, Accor propose une offre étendue, de l'économique au luxe. En pleine mutation, l'entreprise accélère sa croissance et, en partenariat avec Eurazeo, équilibre ses activités européennes et internationales.

www.accor.com

* Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, ibis, ibis Styles, ibis budget et hotelF1.

Une année intense

Avec l'ambition affichée de devenir la référence de l'hôtellerie mondiale, le Groupe met en œuvre en 2012 une stratégie qui s'appuie sur des piliers clairement identifiés : un marketing fort, avec notamment la dynamisation de son pôle économique ; un puissant système de distribution dont le fer de lance est le portail accorhotels.com, avec à son actif plus de 9 millions de visites par mois ; une politique d'asset management créatrice de valeur, qui permet d'améliorer la performance économique, d'optimiser la structure de bilan et de faciliter la croissance du Groupe.

Une nouvelle ère de conquête

Pour réussir, le Groupe doit faire évoluer son modèle économique. Objectif : un portefeuille de chambres qui, à fin 2016, sera détenu pour 40 % en management, pour 40 % en franchise et pour 20 % en filiale. Cette évolution permettra au Groupe hôtelier de consolider son leadership actuel en Europe tout en renforçant sa présence dans

“

Accor affiche en 2012 des résultats solides et un record historique d'ouverture de chambres, deux performances qui reflètent la transformation du Groupe.”

— Denis Hennequin
Président-Directeur
Général d'Accor

les pays émergents, notamment en Amérique latine et en Asie-Pacifique où il est déjà fortement implanté. Bénéficiant de marques plus fortes, mieux différenciées et plus « émotionnelles », Accor devrait continuer à se développer dans les prochaines années à un rythme aussi soutenu qu'en 2012.

RÉPARTITION DU PARC HÔTELIER
PAR MODE DE DÉTENTION

- en filiales 43 %
- en management 32 %
- en franchise 25 %

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

- Europe (excl. France) 43 %
- France 34 %
- Asie Pacifique 11 %
- Amérique latine et Caraïbes 7 %
- Afrique et Moyen Orient 3 %
- Amérique du Nord <1 %

8,9 %

DÉTENTION D'EURAZEO

5 649 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES +2,7 %

526 M€

RÉSULTAT D'EXPLOITATION



“

Outre l'accélération de la transformation du business modèle d'Accor, l'objectif est de rééquilibrer la contribution aux résultats du Groupe de l'Europe et de l'international en s'appuyant sur un développement organique et sur une croissance externe dans les pays émergents.”

– Virginie Morgon

Chief Investment Officer d'Eurazeo

ÇA S'EST PASSÉ EN 2012

La famille ibis s'agrandit

Le Groupe investit dans ses marques et multiplie les initiatives pour les moderniser, les renforcer et consolider leur positionnement, à l'image de la famille ibis qui a dominé l'actualité avec la transformation d'Étap Hotel en ibis *budget* et de All Seasons en ibis *Styles*.

Nouvelles chambres par milliers

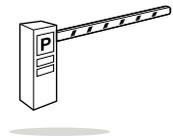
Accor a réalisé la performance d'ouvrir aux quatre coins du monde plus de 30 000 chambres (210 hôtels). Par delà cette formidable croissance organique, les acquisitions du parc hôtelier Grupo Posadas (14 hôtels) et du rachat du Groupe Mirvac (42 hôtels et 5 200 chambres) lui ont permis de conforter ses positions en Amérique latine et en Asie-Pacifique.

**Notre année RSE**

Alors que le Groupe entre dans une phase d'expansion soutenue, il réaffirme sa conception d'un développement responsable, capable de générer de la valeur partagée par tous, avec le nouveau programme PLANET 21. À la clé, 21 engagements en faveur du développement durable, assortis d'objectifs chiffrés que tous les hôtels devront atteindre d'ici à 2015.



UN GROUPE EN ORDRE DE MARCHÉ



En pole position pour tirer pleinement parti de son business modèle, APCOA a évolué de manière notable au cours des deux dernières années sous l'impulsion d'une nouvelle équipe dirigeante. Avec Eurazeo, la société s'est mise en mode conquête. La voilà désormais engagée sur la voie d'une croissance durable.

www.apcoa.com



Leader européen de la gestion de parkings, APCOA gère 7 300 sites dans 13 pays. Au total, cela signifie plus de 1,3 million de places de parking utilisées par 150 millions d'automobilistes chaque année.

Le changement en marche

Sous l'impulsion de la nouvelle équipe de direction, APCOA a évolué de manière notable ces deux dernières années. Pour cela, le Groupe s'est appuyé sur trois principaux leviers de transformation. Tout d'abord, il a rationalisé son portefeuille de contrats et consolidé sa culture d'entreprise en renforçant les prérogatives de son siège social. Enfin, il a redéfini et amélioré son modèle opérationnel en portant une attention toute particulière à la gestion commerciale, au-delà des aspects techniques de la gestion des parkings.

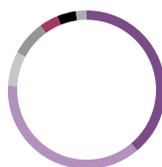
Une stratégie, quatre piliers

Le Groupe est désormais positionné au mieux pour tirer pleinement partie de son business modèle unique et « asset light » avec une stratégie de croissance portée par quatre piliers : une gestion active du portefeuille de contrats ; la mise en place du nouveau modèle opérationnel dans l'ensemble des pays ; la duplication et le déploiement à l'international des succès locaux à l'instar de la gestion des flottes de taxis pour les aéroports et une dynamique de conquête dont le fer de lance est une proposition commerciale renouvelée, claire, structurée par segment et par produits. APCOA a, par ailleurs, renforcé ses équipes commerciales.

“

Le travail réalisé ces deux dernières années par les dirigeants d'APCOA ouvre la voie d'une croissance durable. Bénéficiant d'un socle solide, APCOA est désormais tourné vers l'avenir et en mesure de renforcer son leadership européen.”

– **Virginie Morgon**
Chief Investment Officer d'Eurazeo

RÉPARTITION DU CHIFFRE
D'AFFAIRES PAR SEGMENT

■ Centre-ville et centres commerciaux 39 %
■ Aéroports 37 %
■ Parkings sur voirie 7 %

■ Autres 7 %
■ Hôpitaux 4 %
■ Expositions et événements 4 %
■ Hôtels 2 %

82,1 %

DÉTENTION D'EURAZEO

66 M€

EBITDA

7 300

SITES GÉRÉS

1,3 M

DE PLACES DE PARKING

“

Nouvelle organisation, stratégie claire : c'est tout cela qui nous permettra d'élargir encore notre portefeuille de contrats grâce à des solutions qui font la différence, innovantes et sur mesure. Eurazeo nous apporte le soutien nécessaire pour mener à bien notre transformation.”

– Ralf Bender
Directeur général d'APCOA

ÇA S'EST PASSÉ EN 2012

Des contrats revisités

En 2012, deux importants contrats d'aéroports ont été transformés en contrats de management. Résultat : une moindre dépendance au nombre de passagers, et l'amélioration subséquente du profil de risques de ces contrats. En parallèle, un certain nombre de contrats déficitaires ont été renégociés.

L'Allemagne réorganisée

APCOA introduit son nouveau modèle opérationnel en Allemagne avant de le déployer plus largement. Outre qu'il inclut une organisation managériale plus efficace, le modèle permet d'externaliser certains services afin de concentrer les efforts sur la gestion commerciale.

Une offre BtoB / BtoC adaptée

APCOA fait évoluer son offre commerciale : d'une approche essentiellement par pays, il passe à une démarche tridimensionnelle intégrant aussi les segments et une offre produits enrichie et innovante permettant également une approche adaptée à ses différentes typologies de clients.

**Notre année RSE**

APCOA ouvre la voie de la durabilité et de l'efficacité énergétique. Parmi les projets pilotes, un système de gestion intelligente de l'éclairage a été testé pour les parkings. Sensible aux sons et aux mouvements, le système éclaire le garage uniquement lorsqu'une activité le requiert.



UN TICKET POUR LA CROISSANCE !



Inventeur de Ticket Restaurant® et leader mondial des services prépayés aux entreprises, Edenred développe des solutions facilitant la vie des salariés et améliorant l'efficacité des organisations. Avec le concours d'Eurazeo, le Groupe déploie depuis 2010 ses futurs relais de croissance, s'appuyant pour cela sur l'innovation et le développement international.

Eurazeo a cédé l'intégralité de sa participation dans Endered le 6 mars 2013.

www.endered.com

Des fondamentaux solides de croissance

Le Groupe évolue dans le marché porteur des services prépayés aux entreprises. Ce secteur d'activité bénéficie de tendances socio-démographiques favorables, à l'instar de la formalisation de l'économie, de l'urbanisation croissante ou encore de l'augmentation du nombre de femmes professionnellement actives. Le dynamisme de l'activité est par ailleurs porté par deux leviers structurels majeurs : d'une part, la faible pénétration des marchés, ce qui permet chaque année la conquête de nouveaux clients et bénéficiaires ; d'autre part, l'inflation qui permet une hausse régulière de la valeur faciale des titres émis. Fort de ces leviers, le Groupe affiche chaque année, depuis 2003, un volume d'émission en hausse de plus de 10 %.

Un plan stratégique en 3 étapes

Après une année 2010 consacrée à la mise en place des conditions de son autonomie, Edenred s'attache à « Conquérir 2012 », avec pour objectif de construire les relais de sa croissance future. Fort de cette ambition, le Groupe déploie des solutions innovantes et s'implante dans de nouveaux pays. Il met aussi en œuvre la numérisation de ses programmes.

Cette étape franchie avec succès, Edenred continue de se projeter dans l'avenir et entame une nouvelle phase de son développement : « Inventer 2016 ». Son ambition ? Proposer des solutions intégrées pour les entreprises, renforcer sa présence sur le marché prometteur de la gestion des frais professionnels et créer de nouveaux services auprès de ses affiliés et bénéficiaires.

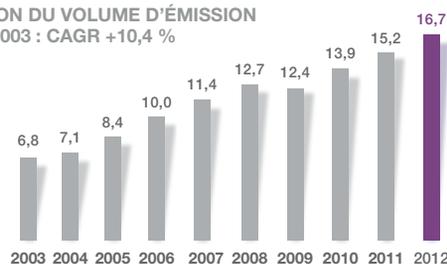
“

Nous sommes très fiers d'avoir contribué à la naissance d'Edenred en 2010. La société a ainsi pu affirmer et renforcer sa position de leader mondial des services prépayés aux entreprises, porté par une nouvelle dynamique.”

– **Virginie Morgon**
Chief Investment Officer d'Eurazeo

**RÉPARTITION DU VOLUME
D'ÉMISSION PAR GRANDE ZONE
GÉOGRAPHIQUE**


■ Amérique latine **53 %**
■ Europe **44 %**
■ Reste du monde **3 %**

**ÉVOLUTION DU VOLUME D'ÉMISSION
DEPUIS 2003 : CAGR +10,4 %**
(en. Md€)


8,9 %

DÉTENTION D'EURAZEO*

+ 10,1 %**

VOLUME D'ÉMISSION SUR
UN OBJECTIF DE +6 % À +14 %

+ 13,4 %**

FFO SUR UN OBJECTIF
DE PLUS DE 10 %

* Cession de l'intégralité des titres au 6 mars 2013. **En données comparables.



“

Le soutien d'actionnaires de référence stables, partageant notre vision, a été déterminant dans le développement d'Edenred. Ayant établi les fondamentaux d'une croissance soutenue et durable, nous pouvons désormais entamer avec confiance la nouvelle étape de notre plan stratégique.”

— Jacques Stern
Président-directeur général

ÇA S'EST PASSÉ EN 2012

Vingt-huit nouvelles solutions

En 2012, Edenred lance pas moins de 28 nouvelles solutions dont une solution de gestion de frais professionnels sur le marché brésilien des camionneurs indépendants, renforcé en fin d'année par l'acquisition de Repom, leader du secteur.

Trois nouveaux pays

Après l'ouverture de la Finlande en 2011, Edenred s'implante sur le marché des avantages aux salariés dans deux pays à fort potentiel, le Japon et la Colombie. Pour cela, il acquiert deux acteurs locaux majeurs, Barclay Vouchers et Big Pass.

La dématérialisation en route

Conformément à ses objectifs, Edenred dépasse en 2012 le seuil de 50 % de volume dématérialisé, contre 30 % en 2009.

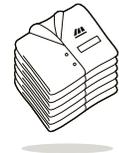


Notre année RSE

En 2012, les actions menées pour promouvoir une alimentation saine ont permis de sensibiliser près de 6 millions de consommateurs ainsi que 130 000 affiliés restaurateurs et commerces alimentaires dans 13 pays d'Europe et d'Amérique latine.



INNOVER, AMÉLIORER, OPTIMISER : ELIS EN MODE CONQUÊTE



Elis est leader européen de la location-entretien de linge et d'habillement professionnel et offre des services complémentaires dans le domaine des sanitaires, de l'hygiène des sols et de la boisson. Eurazeo accompagne Elis sur deux axes majeurs de sa stratégie : son développement à l'international et le soutien de l'innovation.

www.elis.com

Elis fonde son succès sur l'équilibre entre respect de ses fondamentaux et recherche permanente de modernité. Véritable ADN du Groupe, ses fondamentaux se déclinent concrètement en trois axes : proximité managériale et convivialité sur les sites ; engagement du personnel et réactivité aux moments clés ; enfin, attention de tous les instants portée à la satisfaction client.

Une pléiade de projets innovants

Ancrée sur ses moteurs historiques de performance, Elis est aussi en perpétuelle évolution. De nombreux projets innovants et des nouveautés marketing jalonnent 2012. Les « best sellers » en vêtement professionnel et sanitaire sont renouvelés. Parallèlement, le Groupe ouvre deux usines ultra-modernes. Enfin, il révolutionne son usage des technologies de l'information avec le projet Odyssey.

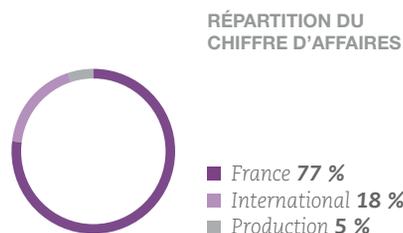
Des indicateurs en hausse

Côté activité, la croissance reste notable à + 3,2 %, en dépit de la stagnation des économies européennes. Pour moitié, elle résulte d'acquisitions réalisées en 2011 et 2012, notamment en Suisse et en Espagne. La croissance organique s'établit à + 1,4 %, portée par les marchés de l'hôtellerie-restauration, du vêtement professionnel et des établissements de santé (maisons de retraites et CHU de Caen). Dans cet environnement, la rentabilité se maintient à un niveau élevé : l'intégration des acquisitions, la poursuite des restructurations au sud de l'Europe et l'amélioration continue de l'efficacité opérationnelle en France permettent à Elis de demeurer l'une des entreprises les plus performantes du secteur.

“

La vision entrepreneuriale et le soutien d'Eurazeo nous permettent d'investir dans des projets de transformation industriels, organisationnels et commerciaux.”

— **Xavier Martiré**
Directeur général d'Elis



82,5 %

DÉTENTION D'EURAZEO

1 185 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES

377 M€

EBITDA (+31,8 %)

+7,2 %

TAUX DE CROISSANCE
À L'INTERNATIONAL

Préparer l'avenir

2012 est une année charnière qui permet notamment au Groupe de poser les jalons de sa croissance future. Au Brésil, Elis lance une offre de vêtement professionnel pour l'industrie. Elis inaugure par ailleurs un nouveau service, Prévention 2D, pour lutter contre les nuisibles.



“

Elis a trois grandes ambitions : accélérer sa politique d'innovation, intensifier son développement à l'international, notamment sur les nouvelles géographies, et améliorer son efficacité industrielle. Nous travaillons main dans la main pour atteindre ces objectifs.”

– Marc Frappier

Directeur Associé d'Eurazeo

ÇA S'EST PASSÉ EN 2012

Deux nouveaux fleurons pour Elis

Grâce à ses deux nouvelles usines ultra-modernes situées à Nice et Pantin, Elis répondra au défi de la croissance de l'activité sur la Côte d'Azur et à Paris et réalisera de substantiels gains de productivité.

Coup de jeune sur le bleu de travail

Elis modernise son offre phare de vêtements industriels en créant un vestiaire coordonné et bicolore pour répondre aux attentes d'image des clients.

Des tablettes et des hommes

Un homme, un iPad® : grande première dans notre industrie, les commerciaux d'Elis sont désormais équipés de la célèbre tablette, avec à leur disposition les meilleurs outils de suivi et d'optimisation commerciale.



Notre année RSE

Depuis 2007, Elis s'engage et met en pratique de bonnes pratiques environnementales. Ainsi, l'optimisation de ses équipements améliore sa consommation d'eau de 31 % par kilo de linge traité.



UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA MOBILITÉ



Depuis plus de 60 ans, Europcar répond aux besoins de mobilité de ses clients avec une offre diversifiée et innovante de services de location de véhicule de courte durée. L'année 2012 aura été marquée par la mise en œuvre d'un ambitieux plan de transformation, accompagné par l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante.

www.europcar.com



Si Europcar place le client au cœur de sa stratégie, c'est parce que l'engagement et la flexibilité sont des composantes de son ADN. Les 6 500 employés de l'entreprise se mobilisent chaque jour pour satisfaire leurs clients. Dans le portefeuille d'Eurazeo depuis 2006, le leader européen de la location de voitures de tourisme est présent dans plus de 130 pays.

Créer durablement de la valeur

Les équipes d'Europcar et d'Eurazeo travaillent ensemble à créer une valeur durable. Pour cela, le Groupe met en place un plan de transformation « Fast Lane 2014 » qui s'articule autour de trois axes : le développement de nouvelles offres et la redéfinition de l'approche clients ; l'optimisation du portefeuille produits et des systèmes d'information ; des actions sur les coûts. Ce plan a pour objectifs de satisfaire les nouveaux besoins de mobilité des individus comme des entreprises, de générer une croissance rentable et de faire d'Europcar le leader de la mobilité.

En début d'année, Jean-Charles Pauze est nommé président du Conseil d'Administration. Fin 2012-début 2013, le Groupe transforme aussi son équipe de direction. Le Comité exécutif, désormais plus proche des opérations et des clients, rassemble Roland Keppler, Directeur général, Marcus Bernhardt, Directeur commercial, Jacques Brun, Directeur de la transformation, Didier Fenix, Directeur de la flotte et de la mobilité, Ken McCall, Directeur informatique et Caroline Parot, Directrice financière.

“

Eurazeo apporte à Europcar le soutien et toute la confiance nécessaires à une transformation sereine et en profondeur du Groupe.”

– **Roland Keppler**

Directeur général d'Europcar

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

■ Allemagne 28 % ■ Espagne 10 %
 ■ Royaume-Uni 19 % ■ Australie – Nouvelle-Zélande 7 %
 ■ France 17 % ■ Belgique 3 %
 ■ Italie 12 % ■ Portugal 4 %

RÉPARTITION DU CHIFFRE
D'AFFAIRES PAR SOURCE

■ Loisir 54 %
 ■ Entreprise 46 %

85,4 %

DÉTENTION D'EURAZEO

1 936 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES

119 M€

CORPORATE EBITDA

74,4 %

TAUX D'UTILISATION
DE LA FLOTTE

“

Nous cherchons à accélérer l'innovation au sein de l'entreprise en accompagnant la construction d'une offre low cost et en développant de nouveaux produits et services afin de faire passer Europcar d'un statut de loueur de voitures à celui d'acteur de la mobilité urbaine.”

– Fabrice de Gaudemar
 Membre du Directoire
 d'Eurazeo

ÇA S'EST PASSÉ EN 2012

Refinancement

Le Groupe a finalisé son plan de refinancement, renforçant ainsi la structure de son capital et améliorant le profil de sa dette.

La location de voitures revisitée

Europcar a dévoilé son nouveau positionnement de marque « Moving your way ». À travers cette promesse, Europcar souhaite faire découvrir à ses clients une nouvelle approche de la location de voiture, en faisant évoluer ses services, ses processus et sa communication pour répondre à tous leurs besoins de mobilité.

Mieux surfer pour mieux réserver

Le site europcar.com fait peau neuve. Convivial et innovant, il dispose d'un processus de réservation très efficace et d'une conception graphique intuitive qui offrent aux clients une navigation optimisée. Le nouveau design du site sera déployé sur les sites web des pays du Groupe au premier semestre 2013.

Une avalanche de prix

En 2012, Europcar a reçu de nombreux trophées aux World Travel Awards, dont ceux de « Meilleure société de location de voitures », « Meilleure société de transport éco-responsable » pour la quatrième fois, et pour la première fois, celui du « Tourisme responsable européen. »



Notre année RSE

Sensible aux enjeux environnementaux, Europcar met à la disposition de ses clients une flotte « verte » avec des véhicules émettant peu de CO₂ (126.52 g/km en 2012) et des véhicules électriques ou hybrides.

En 2012, Europcar poursuit ses engagements dans les domaines de l'environnement et du développement durable à travers de nombreuses initiatives avec ses partenaires constructeurs automobiles. Un site de réservation dédié promeut l'initiative et informe les clients sur les bénéfices de ces nouvelles technologies.



VOTRE RÉFÉRENCE HABITAT



Foncia est leader des services immobiliers résidentiels en France et ambitionne de devenir LA référence incontestée des services à l'habitat. Le plan de transformation élaboré avec Eurazeo lui permettra de se développer à un rythme de croissance supérieur à celui de son marché. Pour réussir, le Groupe mettra notamment l'accent sur la qualité de service et la croissance interne.

www.foncia.com

En dépit d'un marché de la transaction en berne, Foncia compte accélérer son développement grâce à une stratégie ambitieuse, basée sur cinq piliers.

Priorité à l'humain

Le capital humain est un facteur clé de succès. Forte de cette conviction, la nouvelle équipe dirigeante ambitionne de fidéliser les collaborateurs grâce d'une part à de nouveaux parcours professionnels et au développement des compétences et des talents, et d'autre part à une politique de rémunération incitative. L'organisation est également simplifiée et les responsabilités des équipes du réseau renforcées.



Notre proximité avec le management de Foncia se traduit par une vision commune des enjeux et du potentiel de développement du Groupe à moyen-terme. La nouvelle équipe dirigeante insuffle un nouveau style et modernise l'entreprise."

— Marc Frappier

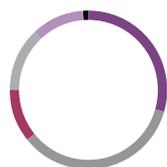
Directeur Associé d'Eurazeo

Une notoriété renforcée

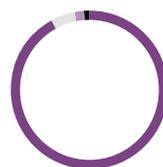
Enrichir l'offre client et proposer un service innovant et différencié est le second axe de la stratégie. En 2012, cela passe par de nouvelles compétences marketing et commerciales, par un renforcement de la notoriété de la marque et par de nouveaux services, à l'instar du site MyFoncia.fr qui propose aux clients un accès aux informations concernant leurs biens ainsi que des solutions de paiement en ligne.

Plus de performance opérationnelle

Troisième pilier de la stratégie : la recherche permanente d'efficacité opérationnelle, qui permet aux collaborateurs du réseau de consacrer plus de temps à la relation client. Pour augmenter la productivité et maîtriser les coûts, le Groupe dématérialise les documents, simplifie son fonctionnement et modernise son image.

RÉPARTITION CHIFFRE
D'AFFAIRES PAR MÉTIERS

■ Copropriété 35 %
■ Location 11 %
■ Gestion locative 30 %
■ Pôle services 11 %
■ Transaction 13 %
■ Autres 1 %

RÉPARTITION CHIFFRE
D'AFFAIRES PAR GRANDES
ZONES GÉOGRAPHIQUES

■ France 92 %
■ Suisse 5 %
■ Allemagne 2 %
■ Belgique 1 %

33,8 %

DÉTENTION D'EURAZEO

565 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

16 %

TAUX D'EBITDA

1,43 M

DE CLIENTS

Une croissance externe ciblée

Pour Foncia, la croissance externe reste une priorité et le périmètre du réseau est régulièrement revu et optimisé. La politique d'acquisitions est par ailleurs recentrée sur des zones prioritaires et fait l'objet de nouvelles conditions financières.

Par ailleurs, Foncia ambitionne de renforcer sa position dans le domaine des transactions immobilières, métier complémentaire à l'administration de biens. Pour cela, le Groupe focalise ses efforts sur des zones ciblées, à fort potentiel.

Ethique et déontologie à l'honneur

Foncia crée un comité d'éthique et de déontologie composé de cinq membres et présidé par une personnalité extérieure. Celui-ci conseille la direction de l'entreprise sur les règles à mettre en œuvre et fournit des avis sur des situations particulières.

“

Outre qu'elle nous a ouvert de nouveaux horizons, l'expertise multiple d'Eurazeo nous a permis de professionnaliser notre gouvernance. Eurazeo a une vision claire de notre stratégie et accompagne notre transformation vers une culture de conquête.”

— François Davy
Président de Foncia



ÇA S'EST PASSÉ EN 2012

Une équipe renforcée

2012 voit l'arrivée du nouveau Président François Davy et de la Directrice du marketing et des opérations, Line Vissot-Weil.

Une marque de référence

Foncia passe de n°6 à n°3 en matière de notoriété grâce à une campagne de publicité qui doit lui permettre de devenir la marque de référence en matière de services à l'habitat.

Une structure simplifiée

En redonnant de l'autonomie au réseau et en allégeant la holding, Foncia réduit ses coûts et simplifie ses processus de décision.



Notre année RSE

Les ressources humaines sont au cœur de la démarche RSE de Foncia, avec notamment la construction de parcours de formation par filière métier, le lancement d'une campagne d'entretiens d'évaluation annuels, la mise en place d'une véritable politique de communication interne et la création d'un comité éthique.



PASSION, INNOVATION, AUTHENTICITÉ ET EXCLUSIVITÉ



Inventeur de la doudoune, Moncler conçoit et distribue des vêtements et accessoires haut de gamme pour hommes, femmes et enfants. Avec le soutien de son premier actionnaire, Eurazeo, Moncler se transforme pour accroître le prestige et la notoriété de sa marque dans le monde. Sa stratégie le positionne comme un acteur qui compte dans l'univers du luxe.

www.moncler.com



Exclusivité et innovation constituent les piliers de l'identité de la marque Moncler et sont naturellement à la base de sa stratégie de communication. Fin 2012, Moncler possède 83 boutiques* et plus de 1 900 points de vente* dans le monde, ce qui lui confère un solide ancrage international.

Il était une fois la doudoune...

Créée en 1952, Moncler tire son nom du village Monestier-de-Clermont situé à proximité de Grenoble. C'est là où ont été fabriqués les premiers sacs de couchage rembourrés de duvet, puis les premières combinaisons de travail conçues pour protéger les travailleurs des grands froids. La « doudoune » de l'époque était un vêtement technique, doublé, très chaud, porté par les grimpeurs des expéditions himalayennes. Au fil des ans, la marque évolue et produit les premiers anoraks étanches pour skieurs et grimpeurs. La doudoune est née...

Une offre élargie, technique et qualitative

Actuel président de Moncler, Remo Ruffini rachète la marque en 2003 et lui redonne sa dimension emblématique. Pour cela, il privilégie une nouvelle stratégie basée sur une gamme de produits contemporains, tendances, techniques et de haute qualité ainsi que sur une offre élargie de produits et de collections dont une collection printemps-été.

* Marque Moncler uniquement.

“

2012 a été une année remarquable et passionnante pour Moncler qui a célébré son 60^e anniversaire. Nous maintenons une stratégie de croissance équilibrée en plaçant toujours plus de passion dans nos produits, en investissant dans notre réseau de distribution – et en continuant d'insister sur l'innovation dans notre communication.”

– Remo Ruffini
Président de Moncler

**RÉPARTITION DU CHIFFRE
D'AFFAIRES PAR ZONE
GÉOGRAPHIQUE***


■ Reste de l'Europe 32 %
■ Italie 26 %
■ Japon 18 %
■ Asie 14 %
■ Amérique 10 %

**RÉPARTITION DU CHIFFRE
D'AFFAIRES PAR CANAL
DE DISTRIBUTION***


■ Magasins en propre 51 %
■ Magasins multimarques 49 %

31,2 %

DÉTENTION D'EURAZEO

630 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES**

489 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES*

170 M€

EBITDA**

* Marque Moncler uniquement.

** Le Groupe intègre, outre la marque Moncler, la division Sportsmeat (ie : Henry Cotton's, Marina Yachting, Coast Weber & Ahaus et la licence 18CRR81 Cerrutti).

“

Pour transformer une marque de niche en marque mondiale de luxe, nous travaillons sur tous les vecteurs de changement : l'offre élargie avec le lancement des accessoires et des produits dérivés, les modes de distribution avec le développement du retail, une gamme plus large, et enfin, l'internationalisation.”

– **Virginie Morgon**
Chief Investment Officer

Des magasins en propre

Côté distribution, la marque crée un modèle solide et sélectif, passant progressivement des magasins de sport aux grands magasins de luxe. Dans les dernières années Moncler a investi dans son propre réseau de distribution avec l'ouverture de points de vente assurant une présence internationale accrue. L'exclusivité et l'innovation sont un fondement essentiel de l'identité de Moncler et sont à la base de sa stratégie de communication.

ÇA S'EST PASSÉ EN 2012

Expansion en Asie

En 2012, Moncler prend le contrôle direct de son activité à Hong Kong et en Chine. La marque rachète 2 magasins à Hong Kong, en reprend plus de 8 en Chine et en ouvre 4 autres. Les 14 magasins du Groupe en Asie génèrent, hors Japon, 14 % de son chiffre d'affaires (vs 8 % en 2011). Japon inclut, les ventes en Asie représentent 32 % de l'activité globale.

Toujours plus

Moncler ouvre 22 points de ventes dans l'année. Tandis que les ventes réalisées par les magasins multimarques continuent d'augmenter, les magasins en propre génèrent pour la première fois un chiffre d'affaires supérieur, leur poids passant de 38 % du CA total à 51 % en 2012.


Notre année RSE

En 2012, Moncler continue d'exiger de ses fournisseurs des produits conformes aux valeurs de l'entreprise, en particulier en matière de droits de l'homme. Si besoin, les contrats existants sont modifiés, cette exigence étant une condition sine qua non de la relation entre Moncler et ses fournisseurs.



UNE STRATÉGIE POUR PLUS D'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE



Leader mondial de la distribution professionnelle de produits et services pour le monde de l'énergie, Rexel est aujourd'hui en pole position pour répondre aux besoins croissants de solutions d'efficacité énergétique grâce au lancement en 2012 du plan *Energy in Motion*. Un projet d'entreprise auquel Eurazeo apporte tout son soutien.

www.rexel.com



En 2012, Rexel met en place un projet d'entreprise ambitieux baptisé *Energy in Motion*. Ce plan stratégique incarne la quadruple ambition du leader mondial de la distribution : être plus que jamais la marque de choix de ses clients ; être le partenaire privilégié de ses fournisseurs ; être un employeur de référence ; enfin, être attractif pour ses actionnaires.

Quatre axes au service de la rentabilité

Energy in Motion s'articule autour de quatre axes stratégiques : un développement rentable associant croissance organique et acquisitions ; la gestion active des ressources pour accroître les retours sur investissement ;

“ L'engagement d'Eurazeo depuis 2005 a permis à Rexel de doubler de taille, à la fois par croissance organique et acquisitions ciblées, et de transformer son modèle de développement pour consolider son leadership mondial.”

– Patrick Sayer
Président du Directoire d'Eurazeo

pour tirer parti des capacités et des synergies au sein du Groupe et favoriser les partenariats créateurs de valeur avec les principaux fournisseurs et clients ; enfin, l'excellence opérationnelle dont l'objectif est d'améliorer la productivité et la qualité de service pour optimiser l'efficacité commerciale et la performance de la chaîne d'approvisionnement.

De distributeur à intégrateur

Le projet d'entreprise *Energy in Motion* permet à Rexel de franchir une nouvelle étape de son développement, et notamment d'accélérer

sa croissance organique rentable (secteurs pétrolier, gazier et minier, grands projets, grands comptes internationaux et solutions d'efficacité énergétique) et de privilégier une politique d'acquisitions ciblées. En quelques années, Rexel a ainsi évolué du métier de distributeur « classique » de matériel électrique à celui d'intégrateur de produits et services durables et innovants pour les automatismes, l'expertise technique et la gestion de l'énergie.

12,7 %*

DÉTENTION D'EURAZEO

13,4 Md€

CHIFFRE D'AFFAIRES

830 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUALISÉ DES
12 ACQUISITIONS RÉALISÉES EN 2012

+ 6,2 %

AUGMENTATION DE L'EBITA
À 767 M€

* Post-cession de titres par Ray Investment SARL le 14 février 2013.

“

Eurazeo est un actionnaire dynamique qui a toujours apporté un soutien sans faille à la croissance et au développement de Rexel. Il partage la vision stratégique qui anime notre projet d'entreprise *Energy in Motion*.”

– Rudy Provoost

Président du Directoire de Rexel



ÇA S'EST PASSÉ EN 2012

Renforcement notable aux États-Unis

Rexel acquiert Platt Electric Supply, l'un des principaux acteurs indépendants de la distribution de produits électriques et de services de l'Ouest américain, ainsi que Munro Distributing Company, une société innovante spécialisée dans la distribution de solutions d'efficacité énergétique. Ces deux acquisitions sont pleinement en ligne avec les priorités stratégiques du projet d'entreprise *Energy in Motion*.

Trophées Leaders de la Finance

À l'occasion des Trophées Leaders de la Finance, Rexel reçoit le trophée «Direction financière – Secteur industrie». Il récompense l'excellence dans la durée, les réalisations de l'année ainsi que la créativité et l'innovation de la Direction financière du Groupe.



Notre année RSE

En 2012, Rexel formalise sa démarche d'engagement sociétal à travers une Charte et un Guide. Cela permet de faire converger l'action des filiales du Groupe vers des objectifs communs, en particulier des actions en faveur de l'éducation et de la formation professionnelle ou encore de l'habitat social, avec pour objectif de permettre l'accès à l'efficacité énergétique au plus grand nombre.

Fraikin


 eurazeo
capital

ROULEZ, NOUS FAISONS LE RESTE



Leader européen de la location de véhicules industriels, utilitaires et commerciaux, Fraikin possède le premier parc de véhicules multimarques et multifonctions, géré par un réseau de 200 agences en Europe*. En 2012, le Groupe se dote d'une marge de manœuvre pour de futurs investissements axés sur la croissance : accompagné par Eurazeo, il refinance avec succès une partie de son parc par titrisation.

www.fraikin.fr

* France, Belgique, Royaume-Uni, Espagne, Suisse, Pologne, République Tchèque et Slovaquie.

“

Depuis le début de notre engagement auprès de Fraikin, nous avons soutenu les opérations de développement de la société : l'optimisation de son réseau en France ou le lancement de nouveaux produits et de nouvelles gammes, notamment les véhicules électriques ou les transports urbains et express.”

– **Bruno Keller**
Directeur général d'Eurazeo

Avec 60 000 véhicules dont 51 000 en pleine propriété, Fraikin propose des solutions de location longue, moyenne et courte durée, adaptées aux besoins de ses clients. Son réseau prend en charge l'entretien, les réparations, la mise à disposition de véhicules relais, l'assistance 24h/24 et les formalités administratives afin que ses clients puissent focaliser leurs efforts sur la réussite de leur activité.

Financer la croissance

L'année 2012 est caractérisée par le succès de l'opération de refinancement par titrisation du parc de véhicules en France, au Royaume-Uni et en Espagne, à des conditions plus avantageuses. Portant sur un milliard d'euros, le programme dote Fraikin d'un précieux outil pour relancer sa croissance et conquérir de nouveaux marchés.

Une rentabilité opérationnelle préservée

Dans un contexte économique encore difficile, le chiffre d'affaires de Fraikin se contracte légèrement en 2012 (-2 %), notamment dans le secteur de la location courte durée (-4 %). La rentabilité opérationnelle est toutefois préservée et le ratio EBITA /chiffre d'affaires se maintient à 17 %. Les ventes de véhicules d'occasion génèrent quelques 6 millions d'euros de plus-value. Après une réduction sensible en 2009 et 2010, les investissements se maintiennent à un niveau élevé en 2012 (316 millions en 2013 vs 335 millions en 2011 et 174 millions en 2010).

13,2 %

DÉTENTION D'EURAZEO

671 M€

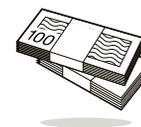
CHIFFRE D'AFFAIRES : (-2 %)

113 M€

EBITA : (-2 %)



UN ANCRAGE EUROPÉEN RENFORCÉ DANS LE CONSEIL



Banque d'affaires privée, Gruppo Banca Leonardo est recapitalisée en 2006 par un groupe d'investisseurs européens. Indépendante, la banque a deux activités principales : les services bancaires à l'investissement (fusion-acquisition et corporate finance) et la gestion de patrimoine. En 2012, GBL mène une politique active d'investissement et de recrutement.

www.bancaleonardo.com

Dans un contexte économique incertain, notamment dans le domaine du conseil bancaire à l'investissement et des marchés boursiers, le Groupe réalise en 2012 un chiffre d'affaires de 147 millions d'euros. Le résultat opérationnel avant impôts et éléments extraordinaires est de 29 millions d'euros, en croissance d'environ 20 %.

Tout en restant très attentive aux coûts, GBL continue à investir en 2012 pour son développement futur et à s'associer les meilleurs talents. Le Groupe emploie 373 collaborateurs (+ 5 %) dont 150 hors d'Italie.

Gestion de patrimoine : résultats en hausse

Boostée par le professionnalisme de ses équipes, dont les compétences sont encore étoffées, la division Gestion de patrimoine affiche une croissance notable, avec une augmentation de plus d'1 milliard d'euros des actifs sous

gestion. Fin 2012, leur montant s'élève à 6 milliards d'euros, en hausse de 21 %, dont 87 % issus des activités de la banque en Italie.



Après la cession réussie de DNCA en 2011, nous soutenons GBL dans son ambition d'être l'acteur de référence du Private Banking en Italie et de créer un solide réseau pan-européen indépendant dans le Conseil."

– Patrick Sayer
Président du Directoire d'Eurazeo

L'activité Conseil se renforce

Malgré la persistance de la crise du marché des fusions-acquisitions et en dépit de l'absence de reprise économique, particulièrement en Italie, l'activité Conseil de la Banque renforce son ancrage européen. À l'ouverture d'un bureau à Stockholm succède l'acquisition de 100 % du capital de Leonardo Midcap en France et de Sal Oppenheim Corporate Finance en Suisse. L'activité de conseil dans la restructuration de dettes n'ont pas compensé la baisse de l'activité fusion-acquisition.

19,3 %

DÉTENTION D'EURAZEO

32 M€

RÉSULTAT NET

147 M€

PRODUIT NET BANCAIRE :
(EN LIGNE AVEC 2011
À PÉRIMÈTRE COMPARABLE)

intercos
GLOBAL COSMETIC MANUFACTURER

 eurazeo
capital

LA BEAUTÉ, UNE TRANSFORMATION INTÉRIEURE



Au service des grands acteurs mondiaux de la cosmétique, Intercos conçoit et commercialise des produits de maquillage et de soin de la peau : rouges à lèvres, poudres, émulsions de couleur, crayons, crèmes, etc. Intercos est doté d'atouts pour se développer en Asie, au Brésil et dans les pays matures grâce notamment à l'essor des marques de distributeurs.

www.intercos.com

Des activités complémentaires

L'Asie pour les produits de soin, le Brésil pour le maquillage, les marchés matures notamment pour les marques de distributeurs ; en 2012, l'activité d'Intercos reste très dynamique sur l'ensemble de ces segments, avec une progression des ventes de 13 % tirée par l'Europe. Parmi les 30 premières entreprises mondiales de cosmétique, 25 sont clientes

d'Intercos, soit environ 75 % du marché mondial. L'ancrage d'Intercos auprès des acteurs qui font l'industrie cosmétique mondiale est indéniable, et constitue une base solide pour progresser.

“

Intercos est depuis 40 ans leader dans l'innovation cosmétique et la fabrication de produits destinés aux industriels du secteur. Le Groupe s'appuie sur ses sites de recherche et de production, situés sur les 4 continents, pour être proche de ses clients. Il se positionne de fait comme un acteur incontournable.”

– **Virginie Morgon**

Chief Investment Officer d'Eurazeo

Anticiper et innover : les clés de l'avenir

La société se distingue par une politique d'innovation soutenue ainsi que par sa capacité à anticiper les tendances de ses marchés et les attentes de ses clients. Côté innovation, 10 % de ses collaborateurs travaillent dans le domaine de la R&D et de l'innovation et sont répartis dans les 4 centres de recherche et développement du Groupe (Italie, Suisse, Amérique du Nord et Chine). C'est le centre de Milan qui coordonne

l'ensemble de ces activités. La production, elle, est réalisée dans les dix usines que compte Intercos dans le monde, auxquelles s'ajoutera en 2013 un nouveau site de production situé au Brésil.

33,6 %

DÉTENTION D'EURAZEO

307 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES : + 13 %

47 M€

EBITDA : + 22 %

EURAZEO PATRI- MOINE

QUESTIONS À...
BRUNO KELLER,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
D'EURAZEO

Qu'ont en commun
les métiers de foncière
et d'Eurazeo ?

Le métier d'une société immobilière cotée est d'acquérir des actifs, de les valoriser, puis de faire tourner le portefeuille en redistribuant une partie des plus-values aux actionnaires et en réinvestissant le reste. C'est donc exactement le métier d'Eurazeo appliqué à une classe d'actifs spécifique.

Comment analysez-vous
le marché de l'immobilier
en France en 2012 et
comment s'est comportée
ANF Immobilier sur
ce marché ?

L'année 2012 a été difficile pour le marché, avec une baisse des transactions avoisinant les 20 %. Néanmoins, dans ce

contexte, nous avons pu réaliser sans doute la plus grosse opération en cédant 800 millions d'euros de patrimoine. Cette cession a été effectuée pratiquement aux valeurs d'expertise, ce qui montre bien que, dans le contexte de marché que nous avons connu, les actifs de qualité sont toujours recherchés.

Nous avons cédé, au cours de 7 ans, les actifs que nous avons considérés comme matures.

Le cash flow sur ces investissements a été multiplié par 7 au cours de cette période.

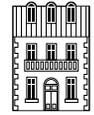
Comment voyez-vous
l'avenir d'ANF
immobilier ?

ANF est un acteur majeur de l'investissement immobilier de centre-ville, dans des métropoles telles

que Lyon et Marseille, villes dans lesquelles nous avons réalisé une revalorisation importante du patrimoine. À l'avenir, nous allons continuer de nous positionner très en amont sur de nouveaux actifs de croissance, notamment dans de nouveaux quartiers de métropoles régionales sachant combiner infrastructures aériennes, ferroviaires ou autoroutières et dynamisme de la municipalité. Ainsi, nous pourrions accroître nos investissements à Bordeaux, ville où nous sommes déjà présents.



CRÉATION DE VALEUR DANS LES MÉTROPOLIS DE PROVINCE



ANF Immobilier est une société immobilière d'investissement cotée, détenant un patrimoine de commerces, bureaux, hôtels et logements pour un montant de 884 millions d'euros, en France. Elle est une foncière des centres-villes, spécialisée dans les métropoles régionales et implantée à Lyon, Marseille et Bordeaux. Le patrimoine bâti se répartit de la façon suivante : 30 000 m² en centre-ville de Lyon, 184 500 m² en centre-ville de Marseille et 13 000 m² de bureaux en centre-ville de Bordeaux.

www.anf-immobilier.com

ANF Immobilier choisit d'investir et de développer son savoir-faire dans des villes tournées vers l'avenir, où elle décèle une forte

ambition de rénovation urbaine associant les pouvoirs publics et les partenaires privés. La stratégie d'ANF Immobilier repose également sur la connaissance des marchés locaux et se décline donc avec une implantation forte dans ces villes. Le cœur de métier d'ANF Immobilier consiste à développer des ensembles immobiliers en centre-ville ou dans des nouveaux quartiers en devenir. Pour cela la société identifie le potentiel de valorisation d'un secteur – toujours dans un contexte de mutation urbaine – et investit dans des projets immobiliers de rénovation ou de construction de moyen terme. Aujourd'hui, la société envisage principalement d'investir dans des projets tertiaires.

Fort de ce recentrage, la Société envisage la croissance des loyers à moyen terme selon trois axes :

la réversion locative liée au potentiel du patrimoine de croissance, la création de valeur venant des projets déjà identifiés et sécurisés et un programme important d'acquisitions. ANF Immobilier estime pouvoir agir sur différents leviers immobiliers permettant de faire progresser les loyers à l'horizon 2017 à près de 67 millions d'euros. Par ailleurs, la Société entend maintenir une forte capacité financière dont elle estime que c'est une qualité essentielle de sa stratégie. ANF Immobilier entend assurer sa stabilité financière au moyen d'un recours modéré à l'endettement, l'arbitrage d'actifs et le maintien d'une distribution attractive.

En 2013, les loyers de la Société devraient atteindre 35 millions d'euros. Avec ses actifs à fort potentiel, ANF Immobilier est une foncière résolument orientée vers la croissance et implantée dans trois des plus grandes villes de province en France.

“ Dans les prochaines années, nous allons continuer à nous positionner très en amont sur des actifs de croissance, notamment dans de nouveaux quartiers de métropoles régionales. ”

– **Bruno Keller**
Président du Directoire d'ANF Immobilier

RÉPARTITION DU CHIFFRE
D'AFFAIRES

■ Hôtels 42 %
■ Commerces 28 %
■ Habitations 14 %
■ Bureaux 14 %
■ Autres 2 %

ACTIONNARIAT
DU 31 DÉCEMBRE 2012

■ Eurazeo 49 %
■ Flottant 37 %
■ Generali 5 %
■ Groupe BPCE 5 %
■ CNP 4 %

48,9 %

DÉTENTION D'EURAZEO

31 € / ACTION

ANR AU 31 DÉCEMBRE 2012

495 M€

PRODUIT DES CESSIONS REMONTÉ
ACTIONNAIRES EN 2012

ÇA S'EST PASSÉ EN 2012

Cessions d'actifs

ANF Immobilier a cédé 788 millions d'euros d'actifs, répartis en 477 millions pour un portefeuille de 159 murs d'hôtels et 311 millions pour des immeubles haussmanniens situés en centre-ville de Lyon. La société a cédé ses actifs arrivés à maturité afin d'extérioriser sa stratégie de croissance, basée sur la création de valeur.

Entrée dans l'indice EPRA

ANF Immobilier est entrée dans l'indice boursier EPRA constitué des principales foncières européennes cotées donnant ainsi aux activités de la société une meilleure visibilité auprès des investisseurs européens.

Commerces Joliette Marseille

La commercialisation de la partie de la rue de la République à Marseille situé à proximité de la Place de Joliette s'est poursuivie. En particulier, des enseignes telles

que McDonald's, Monop ou Naturalia se sont installées permettant de renforcer l'attractivité et le flux piétonnier.

**Notre année RSE**

Le CREPI (Club Régional d'Entreprises Partenaire de l'Insertion)

a pour objectifs d'accompagner des publics en difficulté dans leur insertion professionnelle. Depuis 2010, 9 filleuls, aidés par des salariés, ont trouvé un emploi et les actions de parrainage se poursuivent en 2013.

COLYZEO



POURSUITE DES CESSIIONS

Ciblant des investissements en Europe de l'Ouest dont la composante immobilière est importante, Colyzeo est un fonds européen dont la gestion opérationnelle est assurée par Colony. Eurazeo a investi dans Colyzeo I et Colyzeo II, dans le prolongement de ses activités de gestion et d'investissement immobiliers.

Colyzeo I en phase de désinvestissement

Colyzeo est en phase de désinvestissement, la cession des investissements résiduels étant programmée à moyen terme (PSG, six immeubles en Allemagne, un site industriel à Illkirch et le futur siège social de Carrefour à Massy). Depuis l'origine, Eurazeo a versé ⁽¹⁾ 129 millions d'euros et reçu 155 millions d'euros.

Colyzeo II poursuit son programme de cession

Le programme de cession d'immobilier de BUT initié en 2011 s'est poursuivi en 2012, permettant à la société de se désendetter et au fonds d'effectuer un premier retour de capital à ses investisseurs. En initiant la levée d'un fonds européen dédié à ce segment, Colony a par ailleurs plus que triplé son investissement initial sur Data Centers, situé à Marcoussis. Les autres investissements poursuivent leur développement, avec notamment l'implantation d'un MGallery à Molitor.

Début 2013, Colyzeo II a cédé le plus important hôpital privé de Genève, La Tour, à des investisseurs privés. La quote-part d'Eurazeo dans cette opération représente environ 14 millions d'euros. Depuis l'origine, Eurazeo a versé 145 millions d'euros ⁽²⁾ et reçu 2 millions d'euros.

(1) Y compris co-investissement Accor et frais.

(2) Y compris frais.

Colyzeo I

Millésime : 2004

Taille initiale : 229 M€

9 investissements, principalement Accor, Buffalo Grill, PSG et Lucien Barrière
6 investissements cédés

Colyzeo II

Millésime : 2007

Taille initiale : 1 Md€

11 investissements, principalement Carrefour et Accor

EURAZEO CROISSANCE

QUESTIONS À...

FABRICE DE GAUDEMAR,
MEMBRE DU DIRECTOIRE

Quel est le marché d'Eurazeo Croissance ?

Ce marché n'existe pas en tant que tel, nous le créons. Nous sommes en effet le seul acteur français, aujourd'hui, à développer une activité d'investissement en fonds propres dans des sociétés innovantes à fort potentiel de croissance avec des montants de l'ordre de 30 à 70 millions d'euros pour notre seule part. Notre cœur de cible : des entreprises pas complètement matures – ou matures sur un métier, mais qui doivent faire face à des ruptures d'activité exigeant le développement d'un nouveau business modèle, produit ou service – et qui n'ont pas la capacité d'investir suffisamment pour répondre à la demande. Parmi ces sociétés, nous choisissons celles qui combinent un très fort

potentiel de croissance avec une ambition et une capacité avérées des dirigeants à atteindre ce potentiel.

Quels sont vos atouts pour accompagner ces entreprises ?

Les deux premiers atouts sont intrinsèques à Eurazeo. Le premier est notre caractère institutionnel, qui renforce la crédibilité des projets dans lesquels nous investissons. Ensuite, nous avons les moyens financiers d'accompagner ces entreprises. Le troisième est notre capacité à comprendre en profondeur le marché, les ruptures de business modèles et les produits de ces sociétés à haute valeur ajoutée technologique. Les dirigeants avec lesquels nous travaillons sont souvent étonnés que nous sachions aussi bien mixer

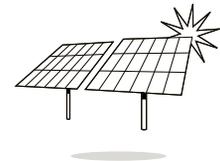
une culture de technologie et du risque avec une vision plus classique de private equity.

Y a-t-il un avenir pour ces stratégies de croissance ?

Nous avons initié cette stratégie parce que nous considérons qu'il est indispensable économiquement pour développer des entreprises significatives en Europe en transformant des PME. Idéalement pour la croissance de nos économies européennes, il faudrait inciter d'autres investisseurs à déployer ce type d'activité car il existe de nombreux projets porteurs de potentiel de croissance. Il y a là un véritable cercle vertueux à mettre en place...



DU PHOTOVOLTAÏQUE AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES



Un des leaders français du photovoltaïque depuis sa création en 2008, Fonroche est une entreprise innovante et citoyenne au cœur des grands défis énergétiques mondiaux. Avec le soutien d'Eurazeo, le Groupe mise sur son expertise multi-énergies et multi-pays pour se développer en France et à l'international. En 2013 la priorité sera donnée au photovoltaïque, au biogaz et à la géothermie profonde.

www.fonroche.com

Un développement volontariste

Entre 2010 et 2012, Fonroche a procédé auprès d'Eurazeo à plusieurs augmentations de capital pour un montant total de 55 M€. Cela a permis au Groupe de diversifier ses expertises et d'internationaliser son expansion. En France, en Inde, à Puerto Rico et en Afrique, la société construit et livre des centrales photovoltaïques générant 160 MW, et dispose d'un carnet de commandes de 250 MW.

Un modèle d'acquisition éprouvé

Dans l'hexagone, Fonroche poursuit aujourd'hui son développement dans de nouveaux segments de marché prometteurs : le biogaz et la géothermie profonde. La société s'appuie pour cela sur un modèle d'intégration verticale des compétences amont et aval. Le résultat : une capacité à répondre de manière structurée aux besoins de ces segments de marché émergents en France.

Des ambitions à l'international

Côté international, le Groupe affiche en 2012 une forte progression avec la signature de nouveaux contrats en Inde, au Kazakhstan et à Puerto Rico. Dans les années à venir, Fonroche poursuivra l'internationalisation de ses activités de développement de centrales photovoltaïques tandis qu'en France, il continuera de se diversifier vers les segments émergents et prometteurs dans le domaine des énergies renouvelables.



Fonroche était une PME régionale spécialisée dans le photovoltaïque en France. Aujourd'hui, c'est un ingénieur international gérant d'ambitieux projets dans le monde entier, capable de se diversifier dans le biogaz et la géothermie. Témoin de cette transformation : la livraison en 2012 de la première centrale photovoltaïque en Inde.”

– Fabrice de Gaudemar
membre du Directoire d'Eurazeo

39,3 %

DÉTENTION D'EURAZEO

2 GW

OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT À 5 ANS

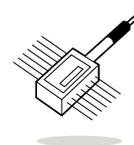
1^{er}

DÉVELOPPEUR DE GÉOTHERMIE EN FRANCE

3SP Group



LA DIVERSIFICATION EN BONNE VOIE

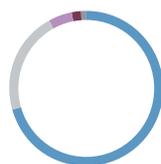


Depuis quelques années, 3SP Group se diversifie en dehors des télécommunications. Le Groupe s'impose progressivement comme un acteur de poids dans le domaine des composants et systèmes optiques et opto-électroniques dans le monde. Son rachat par Eurazeo Croissance lui confère les moyens d'atteindre ses objectifs, avec notamment, en 2012, la relocalisation de sa production en France.

www.3spgroup.com

RÉPARTITION DES VENTES PAR RÉGION

- Asie 72 %
- Europe 22 %
- USA 5 %
- France 2 %
- Amérique du Sud 1 %



“
Notre travail d'accompagnement – qui se traduit notamment par le rachat d'une société juste après le rachat de 3SP Group – a permis d'étendre le savoir-faire de 3SP Group et de monter dans la chaîne de valeur en ajoutant l'industriel aux télécoms.”

– **Yannick Marion**
Directeur associé d'Eurazeo Croissance

En 2010, cette stratégie s'est traduite par l'acquisition d'Avensys, société canadienne spécialisée dans les composants passifs pour les lasers industriels.

En 2011, l'entrée d'Eurazeo Croissance au capital a apporté les moyens d'accélérer cette stratégie. Ainsi, l'acquisition de Manlight, réalisée peu après l'investissement, a permis de monter dans la chaîne de valeur en faisant de 3SP Group un fournisseur de systèmes.

La stratégie du Groupe s'articule autour de deux axes principaux : l'accélération de la croissance organique notamment en renforçant les efforts R&D et commerciaux et la poursuite de la croissance externe pour notamment accéder à de nouveaux marchés.

3SP Group conçoit des systèmes innovants,

qui trouvent des applications dans de nombreux domaines : télécoms, imagerie, industrie, sciences, défense, médical ou encore spatial. Fortement implanté dans les pays émergents, et particulièrement en Asie, le Groupe est mondial : plus de 95 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'exportation.

3SP Group mène depuis plusieurs années une stratégie de diversification pour étendre son portefeuille produits en dehors des télécommunications, son métier historique.

86 %

DÉTENTION D'EURAZEO

46 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ
(ANNÉE CALENDRAIRE)



L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE AU SERVICE DE L'INDUSTRIE



Fondée en 2007, I-Pulse a développé des technologies innovantes basées sur des impulsions électriques de forte puissance. Ces procédés ont des applications dans de nombreux secteurs industriels (pétrolier, minier, métallurgique) et permettent de nouvelles applications, une baisse des coûts d'utilisation et de production, tout en améliorant les bilans énergétique et environnemental.

“

Avec I-Pulse, nous avons investi dans une société qui possède une technologie révolutionnaire applicable aussi bien dans la stimulation de puits de pétrole que dans la métallurgie ou l'exploration minière. Notre objectif est d'aider l'entreprise à se développer avec ses nouveaux produits disruptifs dans ces trois secteurs, tout en se structurant.”

– **Fabrice de Gaudemar**
membre du Directoire d'Eurazeo

Une technologie à fort potentiel

I-Pulse propose d'utiliser des technologies qui ont pour finalité de produire des impulsions électriques courtes mais de très forte puissance. Ces technologies, peu consommatrices d'énergie et respectueuses de l'environnement, permettent de créer des effets dans les matériaux qu'il est impossible de réaliser par d'autres moyens. Les technologies d'I-Pulse sont fondées sur des années de développements techniques ainsi que sur l'expertise de chercheurs de niveau mondial associés à des coopérations avec des laboratoires de recherche.

Un Groupe diversifié

Dans le domaine pétrolier, I-Pulse crée une offre unique de stimulation des puits de pétrole matures afin de régénérer leurs potentiels économiques. I-Pulse propose une solution de traitement souple, peu coûteuse et extrêmement compétitive. Dans le domaine de la métallurgie, la technologie permet de réaliser des opérations de formages complexes en une seule passe sur des métaux et alliages métalliques et de soudage des alliages de métaux différents, ouvrant ainsi des perspectives attractives à de nombreuses industries pour maximiser leur qualité de production tout en minimisant leurs coûts. Enfin, dans le domaine minier, la société a développé des procédés permettant l'exploration de minerais métalliques à grande profondeur et dans des conditions géologiques difficiles, qui empêchaient jusqu'ici l'exploration.

Un Groupe global

I-Pulse emploie aujourd'hui plus d'une centaine de salariés. Son développement s'appuie sur un centre de Recherche et Développement installé à Toulouse, et sa présence opérationnelle s'accroît sur quatre continents, en particulier en Amérique du Nord, en Asie, et dans des pays en voie de développement.

10,5 %

DÉTENTION D'EURAZEO

EURAZEO PME

QUESTIONNEMENTS
QUESTIONS À...
OLIVIER MILLET,
PRÉSIDENT DU
DIRECTOIRE
D'EURAZEO PME

Quels sont précisément les contours d'Eurazeo PME ?

Notre activité est dédiée aux PME traditionnelles françaises de moins de 200 millions d'euros de valeur d'entreprise au moment de l'acquisition. Notre enjeu est d'accompagner ces entreprises par de la croissance interne et externe et de les aider à se déployer à l'international pour les transformer en entreprises de taille intermédiaires (ETI) mondialisées. Eurazeo PME agit sur des marchés conjuguant maturité et récurrence d'activité.

Qu'apportez-vous de spécifique dans la transformation ?

Pour faire ce travail de transformation, nous avons des contacts quasi-quotidiens avec nos participations. Nous passons beaucoup de temps avec les équipes managériales pour les aider à s'institutionnaliser, à mettre en place de nouveaux process ou à relever leurs enjeux extra-financiers, garantie de la pérennité de l'entreprise. Ce travail ne se modélise pas, il passe essentiellement par le dialogue. Il exige beaucoup de bienveillance et de proximité, physique et temporelle.

Comment voyez-vous l'avenir sur votre marché ?

Le nombre d'entreprises dont la valeur est inférieure à 200 millions d'euros est bien plus important que celui des sociétés supérieures à 200 millions d'euros. Et le besoin de transformer des PME en ETI est aujourd'hui gigantesque ! Si le marché des transactions a pu fléchir en 2012, il semble repartir depuis le début 2013. D'ores et déjà, nous avons plus de dossiers à l'étude. Je suis donc optimiste car nous sommes idéalement placés pour apporter le temps, les moyens financiers et l'accompagnement nécessaires à la transformation des PME.



LA BEAUTÉ À LA CONQUÊTE DU MONDE



Avec 2 000 salons dans plus de 45 pays, le Groupe capitalise sur son image et l'expertise de la marque Dessange, et appuie sa croissance, soutenue par Eurazeo PME, sur son réseau de salons haut de gamme Camille Albane et sur le réseau n° 1 du « family segment » aux États-Unis, Fantastic Sams.

www.dessange-international.com

2012, aboutissement de grands projets de croissance externe

Avec l'intégration de la master franchise américaine Fantastic Sams, Dessange International s'implante aux États-Unis, marché numéro un de la coiffure. Par ailleurs, de nouvelles master franchises pour les marques Dessange et Camille Albane ont été signées en 2012 pour l'Océanie, le Moyen-Orient et l'Europe.

Structuration de l'offre et positionnement des marques

Dessange confirme sa place unique de marque de luxe prestigieuse dans l'univers de la beauté, à travers notamment la multiplication de ses salons spa. Dans son sillage, Camille Albane compte ouvrir 300 salons franchisés aux États-Unis.



Dessange International a affirmé son statut de « multinationale de poche ». Avec de nombreux projets en cours, sa mutation ne fait cependant que commencer.”

– Benjamin Dessange
Président du Directoire
de Dessange International



Notre année RSE

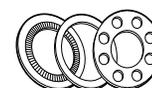
La démarche menée depuis 10 ans se traduit par l'intégration d'un comité DD, une charte RSE et des innovations produits. Par ailleurs en partenariat avec Olivier Behra, fondateur de l'ONG « Man and Nature », le Groupe privilégie son approvisionnement maîtrisé et solidaire, issu de filières responsables. 2012 aura été marquée par le succès de la gamme de produits sans sulfate.

73,6 % DÉTENTION D'EURAZEO

61 M€ CHIFFRE D'AFFAIRES



UN EXPERT DE L'ÉTANCHÉITÉ INDUSTRIELLE



Début 2013, FDS Group devient The Flexitallic Group. Doté d'un solide maillage international en Amérique du Nord, au Royaume-Uni, en Chine et au Moyen-Orient, le Groupe est au service des pétroliers, gaziers, électriciens, chimistes et pétro-chimistes. Expert mondial de l'étanchéité industrielle, il s'appuie depuis 2006 sur l'expertise d'Eurazeo PME pour se structurer et mener une politique d'acquisitions ciblées.

www.flexitallic.eu

Le développement s'accélère

2012 marque un tournant pour le Groupe qui se positionne dans l'upstream grâce aux acquisitions d'AGS au Canada et Custom Rubber Products aux États-Unis.

Nouveaux projets, nouvelle organisation

The Flexitallic Group couvre désormais l'intégralité de la chaîne de valeur (upstream, downstream et power). Cette tendance devrait se renforcer en Europe, dans le sud-est asiatique, en Australie et en Amérique du Sud.

“

2012 marque un tournant pour le Groupe qui se positionne dans l'upstream grâce à l'acquisition d'AGS au Canada et du texan Custom Rubber, le Groupe franchit ainsi le cap des 200 M€ de chiffre d'affaires, qui se trouve ainsi décuplé depuis son acquisition par Eurazeo PME en 2006.”

— Rémi Toledano
Président et CEO



Notre année RSE

Dès 2010, le Groupe s'est doté d'un Executive Committee rassemblant 7 managers afin de promouvoir un environnement sûr et durable, à la pointe des nouvelles exigences industrielles. En 2012, il crée une revue stratégique RSE permettant d'élaborer un benchmark sectoriel. Il met en place la Flexitallic Academy qui propose des programmes d'accompagnement sur mesure pour les managers à fort potentiel.

61,6 % 173 M€

DÉTENTION D'EURAZEO CHIFFRE D'AFFAIRES



DYNAMIQUE ET À L'ÉCOUTE DU MARCHÉ



Comptant parmi les marques de restauration à thème préférées des Français, Léon de Bruxelles mise sur l'ambiance chaleureuse de ses restaurants et sur l'authenticité de sa carte pour relever les défis d'une concurrence accrue. Depuis la prise de participation d'Eurazeo PME en 2008, le nombre de restaurants est passé de 44 à 68 et les collaborateurs de 1 000 à 1 400. Le déploiement des implantations reste une priorité pour le Groupe.

www.leon-de-bruxelles.fr

59,4 % **119 M€**

DÉTENTION
D'EURAZEO

CHIFFRE
D'AFFAIRES

Une offre adaptée, de nouvelles implantations

En 2012, malgré la multiplication des enseignes à thème, Léon de Bruxelles affiche son "panier moyen" en hausse, signe que l'offre a été bien adaptée aux attentes. En 2012, l'enseigne s'implante avec succès à Auxerre et au centre de Lyon, ce qui conforte l'un des axes stratégiques du Groupe, le retour en centre-ville. À l'étranger, l'implantation d'un premier restaurant à Londres devrait faire des émules en 2013.

“

Ajustée à la demande des consommateurs, notre offre nous a permis de progresser en dépit d'un contexte dégradé.”

– Michel Morin
Président du Directoire
de Léon de Bruxelles

Une communication pleine de fraîcheur

Pour répondre aux exigences de ses clients, Léon de Bruxelles multiplie les recettes proposant un ancrage régional fort. L'enseigne fidélise, propose des bons de réduction et mise sur la confiance avec une campagne de communication axée sur la fraîcheur.



Notre année RSE

Le Groupe a mené un travail en profondeur de sensibilisation des 68 gérants de restaurants, afin de mieux maîtriser l'impact environnemental de l'activité. En 2012, il a intégré un groupe de travail de l'ADEME sur les biodéchets pour poursuivre sa démarche de tri et a déployé un plan de maîtrise des consommations d'eau.

Avec 72 nationalités représentées, Léon de Bruxelles prône la diversité et a développé un modèle social d'intégration dans le respect des pratiques et valeurs de la marque : transparence et respect. L'enseigne a déployé des formations complètes aux différents métiers, notamment à travers le e-learning.

AUTRES SOCIÉTÉS



Leader mondial de la conception, fabrication et distribution de matériel et de consommables en biotechnologies de la reproduction animale,

IMV Technologies, très présent en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, a progressivement consolidé sa présence à l'international en ouvrant des filiales aux États-Unis, en Inde, en Chine, en Italie et aux Pays-Bas.



La moitié de la croissance 2012 est issue des zones d'export, tendance qui devrait encore se renforcer en 2013 avec le lancement de cinq nouveaux produits."

– **Gilles de Robert de Lafreggère**

Président du Directoire de IMV Technologies



Fondis Bioritech est un spécialiste de la distribution et des solutions d'analyseurs portables sur le marché immobilier et le marché industriel. En 2012, la société a enregistré un chiffre d'affaires stable par rapport à l'année précédente. La stratégie de croissance est basée sur 4 axes :

diversification des produits, renforcement des compétences, développement géographique et diversification des canaux de vente.



Notre projet d'entreprise s'est renforcé en 2012, avec notamment la mise en place d'une nouvelle gouvernance et de groupes de réflexion."

– **Jean-Pierre Daverio**

Président du Directoire de Fondis Bioritech



Gault & Frémont est fabricant et distributeur d'une large gamme d'emballages en papier et carton : boîtes, sacs et produits de cuisson

(barquettes carton, moules papier). Son double métier lui permet d'être l'interlocuteur unique de grands opérateurs de la distribution et des industriels de l'agroalimentaire. Acteur sur un marché de niche, Gault & Frémont développe, en collaboration avec les équipes d'Eurazeo PME, une stratégie de croissance très segmentée.



En 2012, c'est le déploiement de notre stratégie élaborée depuis 2010 qui a créé la croissance, avec à la fois le développement des sociétés récemment acquises, un renforcement de nos positions sur le segment de la restauration hors foyer et de nouvelles offres produits."

– **Rémi Boitier**

Président de Gault & Frémont



En un peu plus de 50 ans, BFR Groupe est devenu l'un des acteurs de référence dans

la distribution des machines d'emballage et l'agroalimentaire. Composé de 3 sociétés, le Groupe a diversifié son offre en ajoutant une quatrième société : Ermatec, spécialisée dans la découpe par ultrasons. En parallèle, la part d'activité à l'international a augmenté avec désormais 70 % contre 60 en 2011.



LA
PERFOR-
MANCE
EURAZEO

—

En 2012, Eurazeo a, pour la quatrième année consécutive, enregistré une nouvelle amélioration de la contribution de ses entreprises, nette du coût de financement, à son résultat (+73 %). Cette contribution est le résultat de son travail quotidien de société d'investissement. C'est aussi un signe concret de réussite de la transformation de ses entreprises. Tout comme la progression de son actif net réévalué qui a crû de 16 %. Ses équipes s'attachent avec vigueur à créer de la valeur de long terme pour Eurazeo, pour ses actionnaires, pour ses entreprises et leurs salariés.

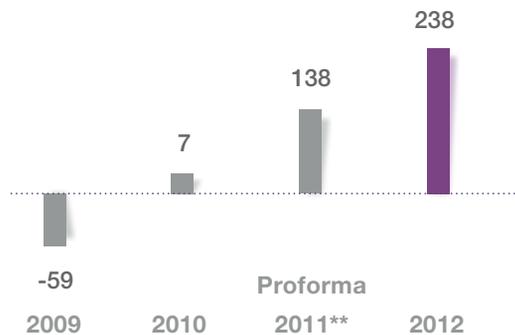
.....

90 Indicateurs financiers
et boursiers

.....

INDICATEURS FINANCIERS ET BOURSIERS

Contribution des sociétés nette du coût de l'endettement* (En millions d'euros)



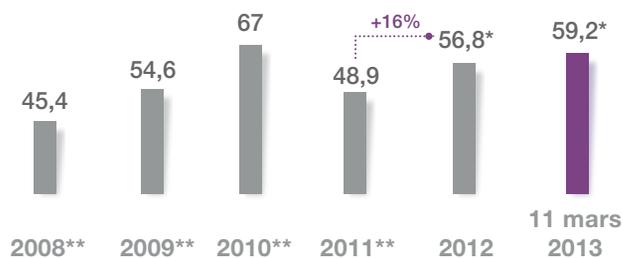
La contribution des sociétés, nette du coût de l'endettement, poursuit sa progression, atteignant 238 M€ en 2012 contre 138 M€ proforma en 2011. Le chiffre publié était de 7 M€ en 2010 et de -59 M€ en 2009.

Du fait d'éléments exceptionnels, le résultat net ressort à -198 M€ en 2012.

* Résultat opérationnel des sociétés consolidées par intégration globale et contribution au résultat des sociétés mises en équivalence, nets des coûts de financement.

** Proforma : impact des acquisitions d'Eurazeo PME, Foncia, Moncler et 3SP Group.

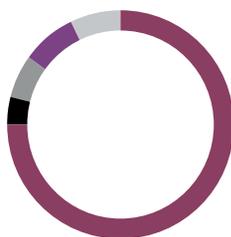
Évolution de l'actif net réévalué (ANR) (En euros par action)



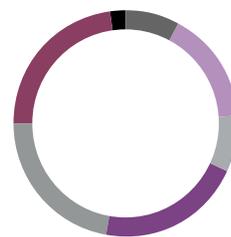
* Avec ANF immobilier à son ANR : 57,6 € au 31 décembre 2012 et 60,1 € au 11 mars 2013.

** Retraité de l'attribution gratuite d'actions Eurazeo réalisée sur l'exercice 2012.

Après l'attribution gratuite d'actions Eurazeo de mi-2012, l'Actif Net Réévalué d'Eurazeo au 31 décembre 2012 ressort à 56,8 euros par action (3 751 M€), en hausse de 16 % comparé au 31 décembre 2011. Sur la base de la mise à jour des titres cotés, l'ANR s'établit à 59,2 euros par action au 11 mars 2013, soit une hausse de 4 % par rapport au 31 décembre 2012. Cet ANR serait de 60,1 euros par action en prenant ANF Immobilier à sa quote-part d'actif net réévalué et non à son cours de Bourse.

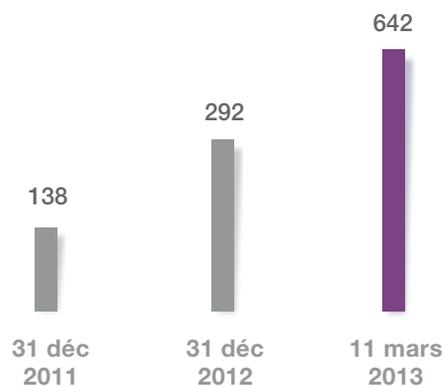
Répartition des actifs par nature ⁽¹⁾

- Eurazeo Capital 75 %
- Eurazeo Patrimoine 8 %
- Trésorerie et autocontrôle 7 %
- Eurazeo PME 6 %
- Eurazeo Croissance 4 %

Répartition des investissements par secteur d'activité ⁽¹⁾

- Services
- Immobilier
- Mobilité et loisirs
- Industrie
- Distribution BtoB
- Autres
- Luxe et soins à la personne

(1) Sur la base de l'ANR Réévalué au 31 décembre 2012.

Évolution de la situation de trésorerie
(Trésorerie nette en millions d'euros)

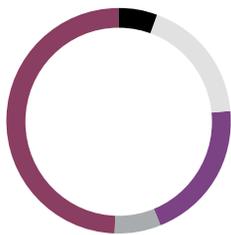
La trésorerie brute du Groupe ressort au 31 décembre 2012 à 292 millions d'euros contre 138 millions d'euros au 31 décembre 2011. Cette progression reflète notamment les produits de cession de titres Rexel pour environ 140 M€, la vente par ANF Immobilier des murs d'hôtels B&B et d'une partie du patrimoine de Lyon pour 271 M€ et la cession de Mors Smitt par Eurazeo PME pour 22 M€. Suite au remboursement de la dette bancaire de 110 M€ et des produits de cession des titres Rexel en février 2013 (225 M€) et Edenred en mars 2013 (295 M€), la trésorerie brute ressort à 642 M€ au 11 mars 2013.

Par ailleurs, Eurazeo dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant d'un milliard d'euros à échéance juillet 2016. Cette ligne, non tirée à ce jour, reste intégralement disponible.

Évolution du cours de Bourse au 11 mars 2013
(Performance depuis le 1^{er} janvier 2012)



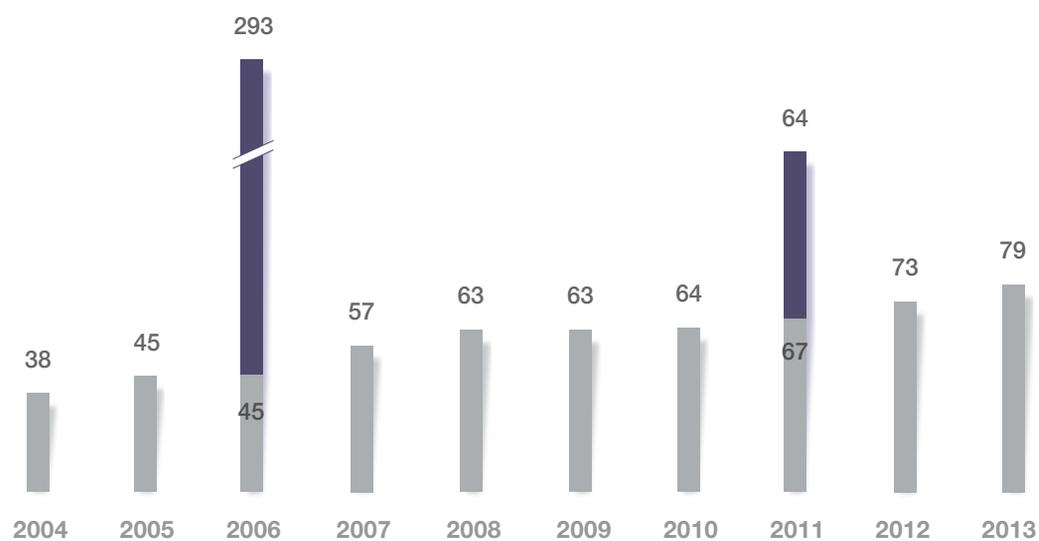
Actionnariat au 31 décembre 2012



- Flottant ⁽¹⁾ **49,43 %**
- Familles fondatrices ⁽²⁾ **20,29 %**
- Crédit Agricole **18,01 %**
- Orphee **6,54 %**
- Sofina **5,73 %**

(1) Dont 3,48 % d'autocontrôle.
 (2) Concert au 31 décembre 2012.

Une distribution en constante progression



■ Dividende ordinaire ■ Dividende exceptionnel

Le Conseil de Surveillance a approuvé la proposition d'un dividende de 1,20 euro par action et l'attribution gratuite d'une action nouvelle pour 20 détenues.

La distribution est en hausse annuelle moyenne de 8,2 % sur 10 ans.

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



Crédits photos : Christophe Dugied, Peter Allan, Fabrice Malzieu, Stéphanie Lacombe, Mylonas, X

Conception et réalisation : Agence Aristophane

