



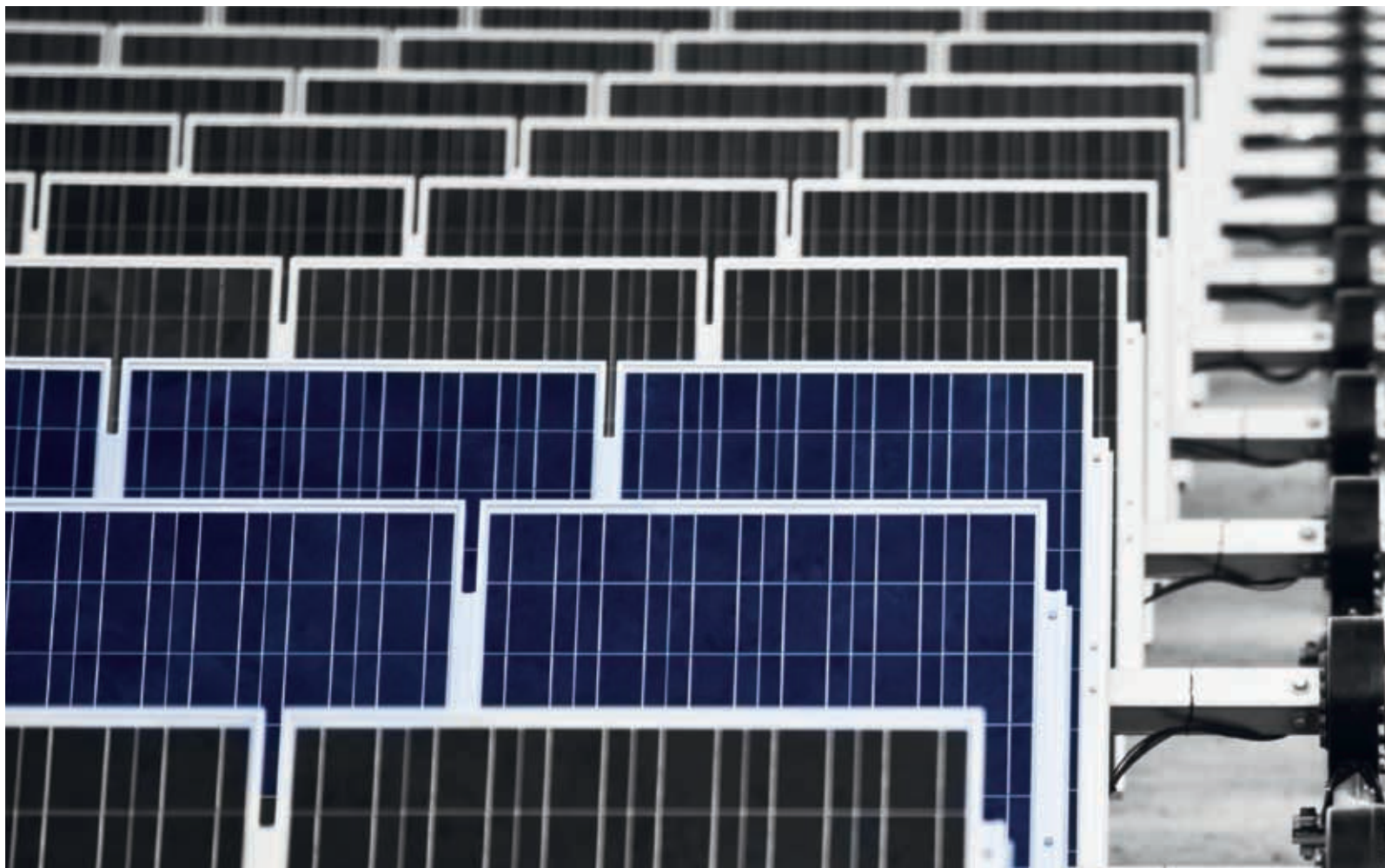
“Investir sur le long terme constitue une belle entreprise”

Sommaire

10 Message d'Ernest-Antoine Seillière, Président du Conseil de surveillance
12 Entretien avec Frédéric Lemoine, Président du Directoire **16** Le gouvernement d'entreprise **18** L'équipe de direction **20** Principes d'action : créer de la valeur à moyen et long termes **22** Stratégie durable, stratégie responsable : s'affirmer comme un créateur de valeur durable **24** Les perspectives de développement : actionner tous les leviers de création de valeur **26** Indicateurs financiers du Groupe : 2010 en chiffres **28** Filiales et participations : un portefeuille équilibré et diversifié **30** Bureau Veritas renforce sa stratégie de leadership mondial **34** Legrand renforce son profil de croissance rentable **38** Saint-Gobain construit notre futur **42** Deutsch réalise près de 80 % de ses connecteurs sur mesure **46** Materis innove pour accélérer sa croissance **50** Stahl capitalise sur sa forte présence dans les pays émergents **54** Carnet de l'actionnaire
56 Les temps forts de 2010

“Investir sur le long terme constitue une belle entreprise”

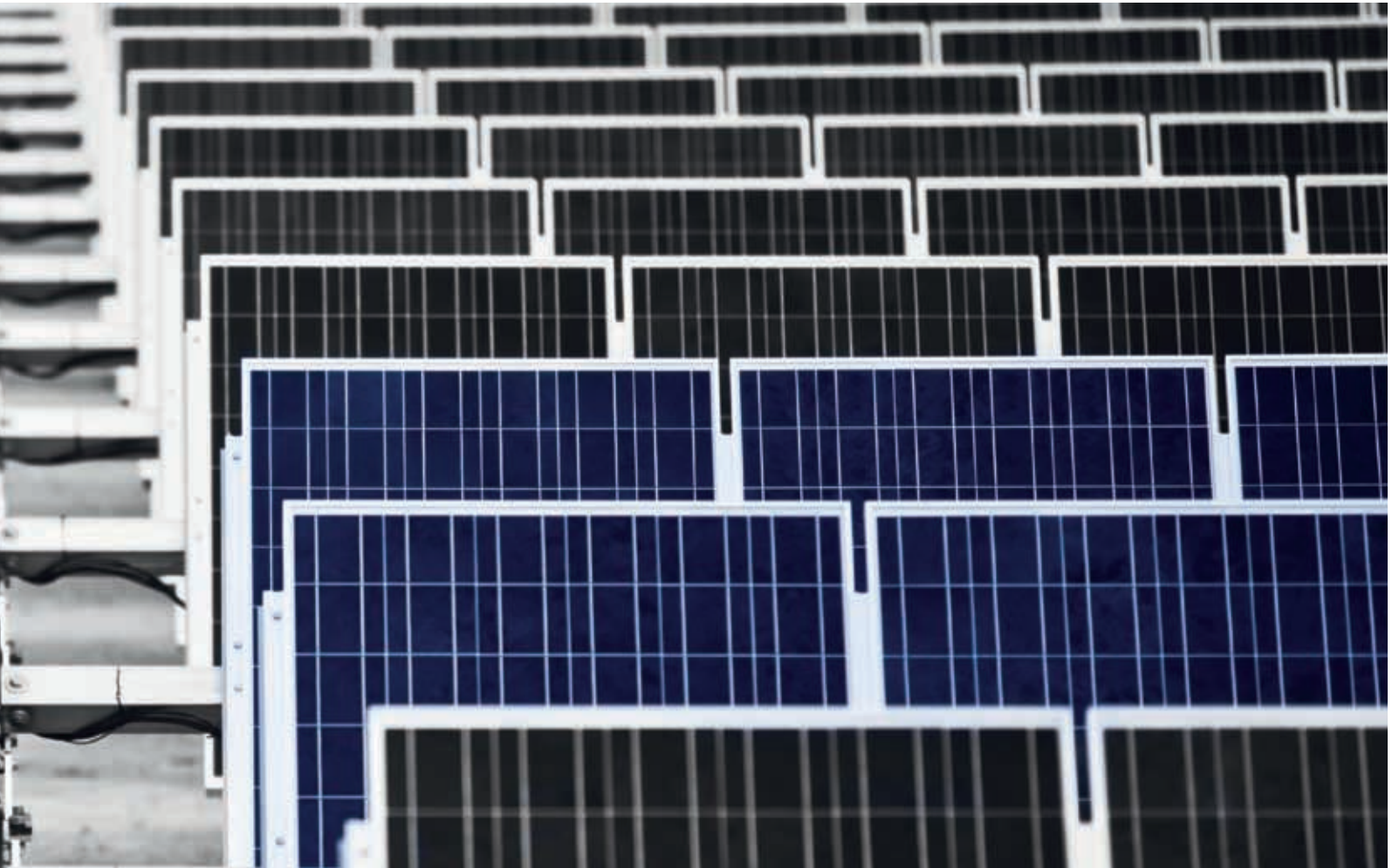
Né en Lorraine en 1704, le groupe Wendel s'est développé pendant 270 ans dans diverses activités, notamment sidérurgiques, avant de se consacrer au métier d'investisseur de long terme. Investisseur et actionnaire professionnel, Wendel contribue activement au développement sur le long terme et à la réussite de leaders internationaux diversifiés. Engagées aux côtés des dirigeants de ces entreprises, nos équipes s'impliquent dans la définition et la mise en œuvre de stratégies ambitieuses créatrices de valeur, dans la durée. Wendel a donc choisi naturellement comme signature « Investir sur le long terme constitue une belle entreprise ». Une vocation, une conviction et un élan que nous sommes heureux de partager avec vous.



Torgau, Allemagne, 7 juin 2010 – La construction d'une seconde usine de production de modules photovoltaïques à haut rendement est lancée. Cette usine, d'une capacité de production de 100 MW, représente l'équivalent du besoin annuel en énergie d'une ville de 15 000 habitants. Seconde usine de ce type en Allemagne pour **Saint-Gobain**, ce site constitue une nouvelle avancée dans la stratégie de développement de l'énergie solaire menée par ce Groupe.



Wendel est présent dans les trois comités clés de Saint-Gobain et soutient la stratégie du management faisant de Saint-Gobain la référence mondiale de l'habitat durable.





En 2010, Wendel a réinvesti 60 millions d'euros dans Stahl, et, par là même, pris le contrôle du leader des produits de finition pour le cuir. Ce réinvestissement a permis à la Société de réduire sa dette de 155 millions d'euros et de relancer ses plans de développement.



Shanghai, Chine, 2010, All China Leather Exhibition – Dans un monde dans lequel les paramètres environnementaux sont toujours plus importants, **Stahl** a lancé l'initiative industrielle *Bringing Life to Leather*. Pour le marché chinois, Stahl a développé une unité de production de proximité à Suzhou, utilisant les procédés industriels les plus innovants, notamment à base de résines aqueuses.

Investir sur le long terme, **c'est être pragmatique**

Witham, Royaume-Uni, 9 septembre 2010 – L'acquisition d'Inspectorate est finalisée. Avec cette acquisition, **Bureau Veritas** devient l'un des leaders mondiaux de l'inspection et des tests de matières premières.



Les équipes de Wendel ont contribué à la concrétisation de cette acquisition, qui permet à Bureau Veritas de franchir une étape majeure dans sa stratégie de leadership mondial.



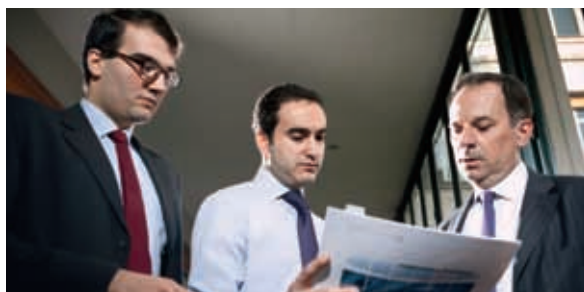
Wendel s'attache à ce que les entreprises du Groupe soient à l'avant-garde des grandes tendances de fond. Parmi celles-ci, le respect de l'environnement et l'efficacité énergétique sont au cœur des préoccupations, tant humaines qu'économiques.

Angers, France, mai 2010 – Chryso, du groupe **Materis**, a fourni des matériaux respectueux de l'environnement pour Terra Botanica, le premier parc dédié à l'univers du végétal situé au cœur de l'Anjou. Sur la totalité des 19 742 m² de béton utilisés dans le parc, 14 722 m² ont été réalisés en béton coloré sableux microdésactivé. L'utilisation d'un désactivant en phase aqueuse plutôt qu'un désactivant solvanté s'est imposée, car plus conforme au respect de l'environnement.



Investir sur le long terme, **c'est être engagé**

Hong Kong, Chine, 2010 – Legrand est présent en Chine dans le domaine des appareillages électriques, mais aussi dans quatorze autres pays de la nouvelle économie, dans lesquels la Société a des positions de n° 1 ou n° 2 local. Cette même année, plus du tiers du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé dans les pays de la nouvelle économie.



Wendel, impliqué dans le Conseil d'administration, a toujours soutenu le renforcement des positions commerciales de Legrand dans les zones émergentes. En 2005, 19 % du chiffre d'affaires étaient réalisés dans les nouvelles économies. Ce pourcentage devrait passer à 50 % d'ici à cinq ans.



Les membres de Wendel impliqués dans le Comité de direction de Deutsch ont mené la renégociation de la dette et ont permis à cette société d'envisager son développement avec sérénité à la faveur de la sortie de crise.



Le Mans, France, décembre 2010 – Deutsch, présent dans la région depuis quarante ans, a inauguré une nouvelle usine. L'activité de cette usine sera répartie entre l'activité offshore pétrolier à hauteur de 80 % et le ferroviaire à hauteur de 20 %.

Investir sur le long terme, **c'est être solidaire**

« Notre Groupe est à nouveau en ordre de marche. Les résultats de l'exercice manifestent que Wendel a su une fois de plus surmonter les difficultés et préparer l'avenir. »

Notre Société a été, chacun le sait, durement éprouvée par la crise, pendant laquelle nous avons eu à faire face à la diminution de la valeur de nos actifs, à une réorganisation de notre Directoire et à des tensions parmi nos actionnaires. En 2010, nous avons redressé la situation dans ces trois domaines. Nos filiales et participations, chacune pour ce qui la concerne, ont démontré résistance et dynamisme pour traverser les années difficiles. Les résultats, tant des sociétés du Groupe que de Wendel, sont en net redressement. Wendel est à nouveau en ordre de marche.

Aussi le Conseil de surveillance tient-il à saluer particulièrement le travail du Directoire et de son équipe, et celui des dirigeants des sociétés regroupées par Wendel. Tous ont su maîtriser les difficultés nées d'un recul brutal des chiffres d'affaires et faire, malgré tout, progresser les résultats opérationnels. La compétitivité de nos entreprises s'est traduite par la croissance organique, et leur dynamisme dans la croissance externe. Elles se sont montrées particulièrement actives pour acquérir de nouvelles positions dans les pays émergents, ce qui est aujourd'hui un impératif stratégique. De nouveaux progrès sont attendus cette année pour accroître leur présence dans la nouvelle économie.

Les marges de manœuvre financières de votre Société se sont par ailleurs améliorées. La restructuration de la dette a été poursuivie et un désendettement significatif a pu être obtenu. Les filiales et participations ont de leur côté poursuivi la réduction de leurs dettes et, en diminuant leurs coûts, reconstitué leur bonne santé financière.

Sans entrer dans les détails de l'exercice, je retiens comme particulièrement important le net redressement de Saint-Gobain, où notre position d'actionnaire principal est désormais bien établie. Legrand et Bureau Veritas ont su améliorer leurs marges et leurs résultats par une gestion particulièrement bien maîtrisée. Quant aux sociétés non cotées (Materis, Deutsch et Stahl), nous leur avons donné les moyens financiers de se rétablir et de profiter de la reprise de leurs marchés pour un nouveau départ. Enfin, nous nous sommes résolus à céder Stallergenes qui a connu sous notre impulsion un parcours remarquable, mais requerrait un actionnaire de son secteur capable de lui assurer un grand développement international.

Dans le domaine de la gouvernance, l'année a été également active. Le Conseil de surveillance a eu des relations de travail confiantes et efficaces avec le Directoire auquel il apporte son plein appui. Grégoire Olivier, appelé à diriger le groupe Peugeot-Citroën en Asie, a dû quitter, à notre regret, le Conseil. Il sera remplacé, si l'Assemblée générale en décide ainsi, par Gérard Buffière, qui a notamment dirigé longtemps le groupe Imerys. Nous accueillerons aussi avec votre accord, Humbert de Wendel, au titre de l'actionnariat familial, en remplacement de Guy de Wouters qui a longuement et efficacement contribué aux travaux du Conseil, et auquel nous manifestons beaucoup de reconnaissance. Enfin, nous nous félicitons que deux administrateurs nommés l'an dernier nous aient permis d'anticiper sur le calendrier légal de féminisation des conseils.

Wendel a également fait progresser en 2010 son engagement sociétal en devenant le mécène fondateur du Centre Pompidou-Metz, initiative à laquelle s'est associée notre famille actionnaire. Nous éprouvons plaisir et fierté à démontrer ainsi notre attachement à nos racines historiques lorraines, en participant à cette belle aventure où se conjuguent art et modernité.

Chacun reconnaîtra que nous avons su ces dernières années, non sans quelques péripéties, transformer notre Société, qui se compose aujourd'hui de trois grands leaders mondialisés où nous tenons le rôle de l'actionnaire principal, et de sociétés non cotées prometteuses. Nous sommes à nouveau capables d'investir, même si le niveau encore élevé de notre dette commande une certaine modération, et le Directoire examine à cette fin de nouvelles opportunités.

Beaucoup d'actionnaires de notre Groupe tricentenaire savent que, soutenu par la famille éponyme qui lui témoigne sans relâche sa confiance, Wendel a été souvent capable de surmonter les difficultés et de repartir de l'avant. Cela a été le cas pour l'exercice 2010 où une augmentation significative de la valeur de notre titre a été obtenue et un dividende proposé, à nouveau en progression. Je pense que, après cette année de relance, nous pouvons nous attendre à de nouveaux progrès en 2011. ■





Entretien avec Frédéric Lemoine, Président du Directoire

« Fort d'une capacité retrouvée à créer de la valeur, Wendel a choisi d'accélérer, avec sérénité et détermination, dans un monde qui poursuit sa mutation. »

L'année 2010 a-t-elle confirmé les grands bouleversements structurels de l'économie mondiale ?

Oui, le basculement de l'économie mondiale de l'Europe et des États-Unis vers l'Asie, l'Amérique du Sud et l'Afrique, enclenché avant la crise économique mondiale, s'est accéléré en 2010, et la période marque à mes yeux un tournant dans l'histoire économique du monde. Le découplage de l'économie mondiale, que j'ai toujours souligné durant mes deux années à la tête de Wendel, va se poursuivre. Il est riche d'opportunités pour notre Groupe, qui, en 2010, a réalisé 27 % de son activité dans les zones à forte croissance. Toutefois, il ne faut pas sous-estimer le potentiel de la France, de l'Europe et de l'Amérique du Nord. La crise économique y a été surmontée et, si des déséquilibres importants continuent de requérir un pilotage actif des autorités, les entreprises de qualité y trouvent d'ores et déjà le terreau d'un développement renouvelé et solide.

En quoi cette dynamique des pays à forte croissance crée-t-elle des opportunités pour Wendel ?

Avec les dirigeants de nos participations, entreprise par entreprise, nous avons décidé d'accroître significativement leur présence dans les pays à forte croissance : investissements industriels, acquisitions, partenariats, élaboration de produits et services spécifiquement destinés à ces marchés, développement commercial, recrutements locaux, toute la palette des actions possibles a été mise à contribution. Le Brésil, la Chine et l'Inde ont fait l'objet d'une attention particulièrement soutenue, car les positions sont à prendre aujourd'hui sur ces marchés.

Et les entreprises du Groupe ne partent pas de zéro, loin s'en faut ! En 2011, Bureau Veritas devrait atteindre 50 % de son chiffre d'affaires dans les zones à forte croissance. En 2015, Legrand se fixe cet objectif de dépasser les 50 %, tandis que les activités matériaux innovants et produits pour la construction de Saint-Gobain devraient atteindre près de 40 %. Stahl, plus petit et très présent en Chine, est notre champion avec 63 % dans ces pays en 2010.

Le développement des zones du monde les plus pauvres se fait à un rythme impressionnant et, pour qui est préoccupé d'harmonie et de

justice, c'est une dimension exaltante de notre temps. Mais il faut aussi garder la tête froide, car ces bouleversements ne se feront pas sans à-coups majeurs, économiques, politiques ou sociaux et la diversification des risques reste un objectif important.

Faut-il en conclure que Wendel va désertier les marchés français et européens ?

Non, bien sûr. L'investisseur de long terme que nous sommes se doit d'anticiper les tendances lourdes, mais aussi de conserver une posture équilibrée. L'Europe est le premier marché du monde. L'Europe est notre base et c'est en Europe – en France, au Benelux, en Allemagne – que nous recherchons les nouvelles entreprises dans lesquelles nous investirons. Nos fortes positions dans le secteur de la construction vont s'avérer payantes dans les régions les plus développées, d'autant qu'elles sont centrées sur la notion d'habitat durable et favorisent davantage d'économies d'énergie. Plus généralement, la politique d'innovation que nous soutenons sur le long terme dans toutes les sociétés permet de coller aux tendances et aux besoins des marchés européen et américain, et d'avoir un temps d'avance sur les nouveaux marchés.

L'engagement de long terme est-il alors le véritable dénominateur commun de votre stratégie d'investissement ?

Absolument. La priorité au long terme est l'un de nos traits distinctifs. Et c'est aussi l'un des besoins les plus criants de l'économie mondiale qui s'est pris les pieds dans le court-termisme des marchés financiers. Le Forum de Davos a ainsi publié une étude* qui montre que les investisseurs de long terme – fonds de pension, sociétés d'assurance, banques, universités, fondations – ont révisé globalement leur politique après la crise et se tournent davantage vers des placements à court terme plus liquides. Avec les fonds souverains, les investisseurs familiaux et les sociétés cotées d'investissement peuvent jouer un rôle économique particulièrement crucial en portant résolument leur regard sur l'horizon du long terme. Grâce à notre structure actionnariale forte et pérenne, grâce au soutien sans faille de notre Conseil de surveillance, de son Président, ■ ■ ■

* The Future of Long term Investing – World Economic Forum Report – 2011.



■ ■ ■ Ernest-Antoine Seillière et du Président de Wendel-Participations, François de Wendel, notre équipe est en mesure de se concentrer à la fois sur la création de valeur année après année et sur le développement à long terme de nos participations et de notre Groupe.

C'est ce qui vous permet de revendiquer le statut « d'actionnaire de préférence » ?

Mi-2009, lorsque j'ai lancé cette ambition d'être pour nos sociétés l'actionnaire de préférence, je n'imaginai pas le nombre de dirigeants et d'entrepreneurs qui viendraient me dire leur désir de rejoindre le groupe Wendel et de s'associer à notre démarche de long terme. Notre approche sur mesure de l'investissement, au service du développement des entreprises, notre volonté d'investir dans des hommes et dans des ambitions industrielles, permettent rapidement d'établir la confiance. Notre *track record* et notre passé jouent aussi un rôle rassurant ; je suis heureux à cet égard que les dix-sept années que nous avons passées auprès de Stallergenes aient pu conduire à de si beaux résultats industriels et à un passage de relais bien orchestré dans l'intérêt de cette société. Toutefois, la rigueur financière de nos analyses nous conduit à être très sélectifs et à ne pas céder à la tentation d'investir dans de belles affaires qui ne seraient pas aussi de bonnes affaires ! Lorsque tous les astres sont bien alignés, lorsque

la confiance mutuelle est là, lorsqu'une stratégie de croissance et de rentabilité dans un secteur prometteur nous permet d'envisager un investissement fructueux sur le long terme, nous sommes prêts à investir. C'est ce que nous venons de faire avec enthousiasme dans la société Parcours, qui nous permet à la fois de renouer avec le secteur des services professionnels aux entreprises et de structurer notre pôle Oranje-Nassau Développement.

Outre cette opération, quels autres faits marquants reprenez-vous en 2010 pour le groupe Wendel ?

2010 aura tout d'abord été l'année du retour de la croissance organique. Toutes nos entreprises ont renoué avec la croissance, dépassé et augmenté leurs objectifs en cours d'année : Stahl, Legrand, Deutsch et Materis dès le premier trimestre, Saint-Gobain et Bureau Veritas au deuxième trimestre. Je veux saluer ici le travail accompli par toutes leurs équipes. De surcroît, nos entreprises sortent de la crise avec un modèle économique renforcé, une rentabilité améliorée, voire exemplaire, comme en attestent notamment les résultats de Legrand. Dix-neuf opérations de croissance externe sont venues compléter ce rebond. L'acquisition d'Inspectorate par Bureau Veritas, fruit d'une étroite coopération avec Wendel, est sans doute la plus emblématique. Cet investissement de 450 millions de livres sterling permet à Bureau Veritas d'asseoir une position de coleader mondial sur le marché des tests de matières premières énergétiques et agri-



coles. Nous avons poursuivi enfin notre travail approfondi avec les dirigeants de Saint-Gobain. Nous soutenons résolument la stratégie formalisée par Pierre-André de Chalendar à la mi-novembre 2010 et sommes heureux d'avoir accru notre exposition aux variations de cours de Saint-Gobain avant le réveil de sa valorisation boursière.

Quelle a été la part de la normalisation financière dans la conduite de vos actions en 2010 ?

Nous avons naturellement poursuivi en 2010 les programmes engagés à mon arrivée en matière de restructuration de la dette et de réduction des coûts. Début 2010, nous avons achevé la recapitalisation et la restructuration de nos filiales non cotées : le développement de leur valeur depuis en est le fruit et la justification. Chez Wendel, nous avons poursuivi un désendettement important, transféré de la dette bancaire vers de la dette obligataire, poursuivi l'allongement des maturités et accru la protection du Groupe contre une remontée des taux d'intérêt. C'est grâce à ce travail et aux performances de nos sociétés que l'actif net réévalué de Wendel a pu progresser de 2,25 milliards d'euros entre le 1^{er} et le 31 décembre 2010 (+ 84 %).

Pourquoi avez-vous choisi de devenir cette année le mécène fondateur du Centre Pompidou-Metz ?

Nous avons choisi le Centre Pompidou-Metz dans la continuité historique des racines familiales et industrielles du Groupe et pour

nous tourner résolument vers l'avenir. C'est une splendide réalisation qui a rencontré un grand succès et dont la programmation culturelle est de première qualité. Parallèlement, nous avons renforcé notre partenariat avec l'INSEAD et son Centre international Wendel pour l'entreprise familiale, qui traduit bien, dans cette institution mondialement reconnue, l'importance du long terme, de l'engagement actionnarial et de l'esprit entrepreneurial. Dans les deux cas, je m'implique personnellement, étant devenu membre du Conseil d'administration des deux institutions.

Comment envisagez-vous l'avenir pour le groupe Wendel ?

Depuis mon arrivée à la tête du Groupe en avril 2009, l'environnement s'est amélioré et, avec Bernard Gautier, nous avons pu en tirer des résultats très tangibles. Je ne promets pas des chiffres toujours aussi spectaculaires, mais je suis convaincu que nous avons des fondamentaux solides, de très beaux actifs, une bonne équipe, un actionnariat fidèle. Nos cinq leviers de création de valeur sont tous activés. Tout en restant fidèles à notre philosophie d'actionnaire de long terme engagé, tout en restant prudents face à tous les risques du court terme, nous avons pleinement aujourd'hui notre destin en main. C'est pourquoi Wendel a choisi d'accélérer encore en 2011, avec sérénité et détermination, au cœur d'un monde qui poursuit sa mutation, mais que je considère comme étant largement sorti de la crise. ■

Le gouvernement d'entreprise

La gouvernance de Wendel est inspirée par les mêmes principes que ceux que le Groupe promeut en tant « qu'actionnaire de référence » : transparence du dialogue, respect de l'indépendance et des missions respectives des managers et des actionnaires, responsabilité collective et engagement des individus.



Depuis 2005, Wendel est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

Au 31 décembre 2010, le Conseil de surveillance de la Société comptait dix membres, dont la durée du mandat est de quatre années.

Deux représentants du Comité d'entreprise assistent également aux séances du Conseil avec voix consultative.

En 2010, le Conseil de surveillance du Groupe s'est féminisé avec l'entrée de deux administrateurs indépendants : Guylaine Saucier et Dominique Hériard-Dubreuil.

Il a par ailleurs précisé ses règles

de fonctionnement en adoptant un règlement intérieur qui fixe les droits et obligations des administrateurs.

Après le départ de Grégoire Olivier, nommé à Shanghai en tant que premier représentant du Directoire de PSA détaché en Chine, et en remplacement de Guy de Wouters qui n'a pas souhaité le renouvellement de son mandat, les candidatures de Humbert de Wendel et de Gérard Buffière seront proposées à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2011.

Gérard Buffière sera considéré comme membre indépendant.

Le Conseil de surveillance comprend :

Ernest-Antoine Seillière (2013)*

Président

Guy de Wouters (2011)

Vice-Président

Nicolas Celier (2014)

Didier Cherpitel (2011)

Membre indépendant

Dominique Hériard-Dubreuil (2014)

Membre indépendant

Jean-Marc Janodet (2012)

Édouard de l'Espée (2013)

François de Mitry (2012)

Guylaine Saucier (2014)

Membre indépendant

François de Wendel (2012)

Secrétaire du Conseil de surveillance :

David Darmon (Directeur associé)

** Entre parenthèses : date de fin de mandat.*

EN 2010,
LE CONSEIL
DE SURVEILLANCE
S'EST RÉUNI
12 FOIS

Le Directoire

Le Directoire est nommé par le Conseil de surveillance, sur proposition de son Président, pour une durée de quatre ans. Il est rééligible. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de membre du Directoire est de 65 ans.

Le Directoire est composé de deux membres :

Frédéric Lemoine, son Président depuis le 7 avril 2009

Bernard Gautier, membre depuis le 31 mai 2005

Secrétaire du Directoire :
Bruno Fritsch (Directeur d'investissement)

Le mandat des membres du Directoire expirera le 7 avril 2013.

Les comités

Afin d'exercer sa mission dans les meilleures conditions, le Conseil de surveillance s'appuie sur deux comités : le Comité d'audit et le Comité de gouvernance. Chacun des membres du Conseil de surveillance est membre d'un comité.

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit de Wendel contrôle le processus d'élaboration de l'information financière, s'assure de l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques, et suit la bonne application des méthodes comptables retenues pour l'établissement des comptes individuels et consolidés. Il s'assure de l'indépendance des Commissaires aux comptes. Il mandate un expert indépendant dans le cadre de l'évaluation régulière de l'ANR.

Le Comité d'audit est composé de quatre membres :

Guylaine Saucier (depuis le 4 juin 2010, Présidente depuis le 22 mars 2011)

Jean-Marc Janodet (Président jusqu'au 22 mars 2011)

Nicolas Celier

Édouard de l'Espée

Grégoire Olivier (jusqu'au 31 août 2010)

Secrétaire du Comité d'audit :
Patrick Bendahan (Directeur)

Le Comité de gouvernance

Le Comité de gouvernance de Wendel a pour mission notamment de proposer ou recommander les modalités de rémunération des membres du Directoire, de se prononcer sur toute question relative à la gouvernance de la Société ou au fonctionnement de ses organes sociaux, et de se saisir, à la demande du Conseil, de toute question concernant la déontologie.

Le Comité de gouvernance, qui regroupe les fonctions du Comité des rémunérations et celles du Comité de nomination, est composé de cinq membres :

Didier Cherpitel (Président)

Dominique Hériard-Dubreuil
(depuis le 4 juin 2010)

François de Mityr

François de Wendel

Guy de Wouters

Secrétaire du Comité de gouvernance :
David Darmon (Directeur associé)

EN 2010,
LE DIRECTOIRE
S'EST RÉUNI
27 FOIS

EN 2010,
LE COMITÉ
D'AUDIT
S'EST RÉUNI
6 FOIS

EN 2010,
LE COMITÉ
DE GOUVERNANCE
S'EST RÉUNI
6 FOIS

L'équipe de direction

Emmenée par le Directoire, l'équipe de direction de Wendel est composée d'hommes et de femmes aux parcours professionnels divers et complémentaires. La collégialité du fonctionnement de l'équipe est assurée par la réunion hebdomadaire d'un Comité opérationnel de coordination et par une communication fluide au sein d'une équipe d'environ 70 personnes.



Frédéric Lemoine Président du Directoire ■ ■

Arrivé chez Wendel en 2009, il a été précédemment Président du Conseil de surveillance d'Areva et *Senior Advisor* auprès de McKinsey. Frédéric Lemoine a été auparavant Directeur financier de Capgemini avant de travailler auprès de Jacques Chirac, comme secrétaire général adjoint de l'Élysée. Il a démarré sa carrière comme inspecteur des finances avant de diriger un hôpital au Vietnam et de contribuer dans deux cabinets ministériels à la réforme hospitalière. Diplômé de HEC, IEP Paris, ENA 1991, licencié en droit.

Bernard Gautier Membre du Directoire ■ ■

Arrivé chez Wendel en 2003, Bernard Gautier a été auparavant *General Partner* et responsable du bureau de Paris pour les fonds Atlas Venture. Il a commencé sa carrière avec la création d'une entreprise dans les médias. Il a ensuite été vingt ans dans le conseil en organisation et stratégie, d'abord en tant que consultant chez Accenture dans le secteur média-presses et des services, puis chez Bain & Company, dont il est devenu *Senior Partner*. Ancien élève de l'École supérieure d'électricité.

Roland Lienau Directeur associé, en charge du dévelop- pement en Allemagne, CEO de Helikos ■

Depuis trois ans chez Wendel, Roland Lienau a accumulé une expérience de plus de vingt ans sur les marchés de capitaux, primaires et secondaires en Allemagne. Il était précédemment responsable des marchés de capitaux à Francfort chez Deutsche Bank après avoir été successivement chez Enskilda Securities, Enskilda Effekten, puis à Paribas où il était responsable des marchés actions et obligations. Il est diplômé de l'ESCP Europe.

Makoto Kawada Directeur associé, en charge du dévelop- pement au Japon, CEO Wendel Japan

Depuis trois ans chez Wendel, Makoto Kawada a acquis, au Japon, une expérience de fusions-acquisitions internationales et de financement de projet chez Fuji Bank (devenue Mizuho Bank) où il a débuté sa carrière en 1984. Après un passage par IFC, il a rejoint Basic Capital Management en 2003, puis en est devenu le CEO et Président de 2005 à 2008. Il est titulaire d'un MBA de Wharton et d'un *degree in economics* de l'université de Waseda.

Dirk-Jan Van Ommeren Directeur associé, en charge du dévelop- pement international, CEO Oranje-Nassau

Après une carrière d'une trentaine d'années dans le monde bancaire hollandais (AMRO Bank, Westland/Utrecht Hypotheekbank, Amsterdamse Investeringsbank), Dirk-Jan Van Ommeren est administrateur d'un grand nombre d'entreprises et d'associations, principalement néerlandaises. Dirk-Jan Van Ommeren est président d'Helikos et membre du conseil de VGG.

Patrick Tanguy Directeur associé, en charge des ressources opérationnelles ■ ■

Avant de rejoindre Wendel en 2007, Patrick Tanguy a exercé comme dirigeant de groupes industriels, successivement : Directeur des ventes et marketing de Steelcase-Strafor, puis Directeur général d'une filiale de ce groupe, Airborne ; Directeur général, puis Président de DAFSA ; Président de Technal, de Monné-Decroix, puis de Prezioso-Technilor. Il a commencé sa carrière en 1984 chez Bain & Company où il a été nommé *Partner* en 1990. Diplômé de HEC (1983).

■ Un Comité d'investissement

composé du Directoire et de cinq Directeurs associés se réunit toutes les semaines afin de travailler à la sélection et à la préparation des investissements du Groupe.

□ Un Comité de gestion

réunit tous les quinze jours les membres du Directoire, le Directeur financier, le Directeur juridique, le Directeur associé en charge des ressources opérationnelles et le Directeur de la communication. Il prend les décisions relatives au fonctionnement quotidien du Groupe.



Stéphane Bacquaert Directeur associé, Secrétaire du Comité d'investissement ■

Depuis 2005 chez Wendel, Stéphane Bacquaert a été *Partner* d'Atlas Venture après avoir été consultant chez Bain & Company, puis Directeur général de NetsCapital, banque d'affaires spécialisée dans les technologies, médias et télécoms. Il est diplômé de l'École centrale Paris, de l'IEP Paris et titulaire d'un MBA de la Harvard Business School.

Olivier Chambriard Directeur associé ■

Chez Wendel depuis huit ans, Olivier Chambriard a auparavant travaillé en *corporate finance* à Londres au sein de CSFB et de Deutsche Morgan Grenfell dans les secteurs des technologies avancées, après avoir exercé des fonctions de direction dans deux PME. Il est diplômé de l'Essec, titulaire d'un DESS droit des affaires et fiscalité et d'un MBA de la Harvard Business School.

David Darmon Directeur associé, Secrétaire du Conseil de surveillance ■

Arrivé chez Wendel en 2005, David Darmon était précédemment Directeur de participations chez Apax Partners, où il s'est spécialisé pendant six ans dans les opérations de LBO, particulièrement dans les secteurs des TMT et de la distribution. Il a débuté sa carrière chez Goldman Sachs à Londres en fusions et acquisitions. Il est diplômé de l'Essec et titulaire d'un MBA de l'Insead.

Caroline Bertin Delacour Directeur Juridique ■

Caroline Bertin Delacour a rejoint le groupe Wendel en 2009, après avoir exercé pendant plus de vingt ans la profession d'avocat spécialisé en droit fiscal et droit des sociétés au sein des cabinets Cleary Gottlieb et August & Debouzy. Elle est titulaire d'une maîtrise en droit des affaires de l'université Paris II Panthéon-Assas (1984), d'un DESS de fiscalité appliquée de l'université Paris V René Descartes (1985) et d'un LLM de New York University (1987).

Anne-Lise Bapst Directeur de la communication et du développement durable ■

Arrivée chez Wendel en 2008, Anne-Lise Bapst a été précédemment Directeur de la communication du groupe ABN-Amro France (banque de financement et d'investissement et banque privée Neulifize OBC) et Directeur de la communication de la Commission des opérations de Bourse. Anne-Lise Bapst est diplômée de l'IEP, titulaire d'un DEA de Finances et diplômée de la SFAF.

Jean-Michel Ropert Directeur financier ■

Jean-Michel Ropert a passé plus de vingt années chez Wendel. Il est titulaire d'un diplôme d'études comptables et financières. Après avoir assuré les fonctions comptables et la responsabilité de la production des comptes consolidés, Jean-Michel Ropert est devenu Directeur financier en 2002 lors de la fusion entre Marine Wendel et CGIP. Il est aujourd'hui membre de nombreux comités d'audit et conseil dans les filiales et participations du groupe Wendel.

Principes d'action

CRÉER DE LA VALEUR À MOYEN ET LONG TERMES

Le savoir-faire de Wendel, c'est choisir des leaders, s'y investir dans le temps en contribuant à la définition de stratégies ambitieuses, et le faire dans le respect d'une éthique actionnariale claire et explicite.

Modèle d'investissement

Le groupe Wendel investit sur le long terme comme actionnaire majoritaire ou de premier rang dans des sociétés cotées ou non cotées, ayant des positions de leader, afin d'accélérer leur croissance et leur développement.

Le groupe Wendel a un modèle d'investissement majoritairement focalisé sur des entreprises respectant la plupart des critères suivants :

- basées principalement en France, Allemagne et zone Benelux ;
- ayant des expositions internationales ;
- des équipes managériales de qualité ;
- n° 1 ou n° 2 sur leurs marchés ;
- dans des secteurs à fortes barrières à l'entrée ;

- avec de solides fondamentaux ;
- des *cash-flows* prévisibles et récurrents ;
- présentant un fort potentiel de croissance rentable : passant à la fois par la croissance organique, des acquisitions relatives et une forte exposition aux zones à forte croissance et/ou exposées aux grandes tendances économiques de long terme (par exemple : santé, distribution, services aux entreprises, consommation, économie verte...).

De par son statut d'actionnaire de long terme, Wendel privilégiera des situations spécifiques telles que :

- contrôle ou cocontrôle immédiat ou par étapes ;
- besoin d'un actionnaire de référence de long terme ;

- réinvestissement possible dans la durée pour accompagner la croissance externe ou organique.

Les investissements unitaires de Wendel en 2011 devraient se situer entre 100 millions et 300 millions d'euros, avec un recours modéré à la dette, les investissements les plus modestes étant pris en charge par Oranje-Nassau Développement (voir page 25).

Une présence active au sein de ses investissements

La stratégie d'investissement et de développement du Groupe passe par un dialogue étroit avec les équipes de management des sociétés dont Wendel est actionnaire. Ce partenariat est au cœur du processus de création de valeur. Wendel apporte un soutien actif et constant, partage la prise de risques et met à contribution son expérience ainsi que ses compétences financières et techniques.

Le groupe Wendel dispose ainsi d'une représentation en ligne avec ses investissements dans les conseils d'administration et les comités clés des entreprises dans lesquelles il a investi (audit, gouvernance et stratégique). Ainsi, il peut prendre part aux décisions stratégiques de chaque entreprise sans jamais se substituer à son management.





Une charte de l'actionnaire

Wendel s'appuie sur une charte de l'actionnaire, établie en 2009 et reposant sur cinq grands principes :

- s'impliquer activement dans la définition des stratégies des entreprises et dans leur mise en œuvre en participant aux conseils d'administration et aux comités clés des entreprises dans lesquelles le Groupe est investi ;
- s'engager de façon durable et forte auprès des entreprises qu'il réunit en soutenant leur développement, en favorisant leur engagement dans des zones géographiques à forte croissance, et en allouant du temps et des ressources au cycle de l'innovation ;
- dialoguer de façon constructive et transparente avec le management en jouant un rôle d'aiguillon permanent pour questionner les habitudes et repenser les modèles à l'aune des meilleures pratiques mondiales ;
- traduire au quotidien ses engagements par la création d'une relation étroite et efficace, établie sur le respect de la distinction des rôles entre actionnaires et managers ;
- garantir la stabilité actionnariale et la solidarité d'un partenaire au long cours qui n'hésite pas à s'engager financièrement dans les temps difficiles.

« C'est par la confiance et le respect mutuel que peuvent se tisser les liens indispensables entre les dirigeants d'une entreprise et leur actionnaire de référence. C'est aussi en cela qu'investir sur le long terme constitue une belle entreprise. »

Bernard Gautier, membre du Directoire

S'AFFIRMER COMME UN CRÉATEUR DE VALEUR DURABLE

Héritier d'une histoire entrepreneuriale et familiale tricentenaire, Wendel pratique depuis longtemps une démarche engagée en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Cette démarche, Wendel la conduit aujourd'hui concomitamment en tant qu'employeur responsable, en tant qu'aiguillon auprès des entreprises qui composent le Groupe et dans son engagement citoyen.



Wendel : actionnaire de référence responsable

Le groupe Wendel considère le développement durable comme une démarche enracinée dans son métier d'investisseur de long terme. Dans son processus d'analyse d'opportunités d'investissement dans des entreprises, Wendel réalise systématiquement

des audits approfondis de *due diligences* environnementales et sociales. Dans chacune des entreprises dont Wendel est actionnaire, la pleine responsabilité de la politique de développement durable est assumée directement par leurs équipes dirigeantes. Néanmoins, conscient que l'influence de sa responsabilité sociale peut être

démultipliée par celles des entreprises dont il est actionnaire, Wendel veille à ce qu'elles entreprennent des démarches de développement durable et soutient leurs initiatives en ce sens.

Les entreprises du Groupe ont toutes des activités qui impliquent des enjeux d'une dimension très supérieure à ceux de l'activité directe de Wendel. Chacune se dote d'objectifs et de plans d'action qui tiennent compte de leur niveau de maturité dans la démarche RSE et de leurs caractéristiques propres.

Saint-Gobain, Legrand et Bureau Veritas, en tant que sociétés cotées, publient des informations exhaustives sur leur démarche RSE dans leur rapport annuel, voire dans leur rapport de développement durable. Pour les sociétés Bureau Veritas, Deutsch, Materis et Stahl, dont Wendel est actionnaire majoritaire, le Groupe présente les éléments marquants de leur politique de développement durable dans son document de référence. Toutes les sociétés du groupe intègrent notamment le respect de l'environnement dans la conception de leurs services ou produits. Les entreprises industrielles, pour leur part, se sont toutes attachées ces dernières années à développer des produits

innovants, favorisant l'efficacité énergétique et le respect de l'environnement.

En 2010, Wendel a signé la Charte des investisseurs en capital de l'Association française des investisseurs en capital. Cet engagement public porte sur un ensemble de responsabilités en faveur du développement durable qui guident Wendel dans son activité.

Wendel : entreprise responsable

L'engagement de Wendel dans la société civile se traduit par le soutien de projets dans l'enseignement supérieur et dans le secteur culturel. Au-delà du soutien financier sur plusieurs années, Wendel œuvre activement aux côtés des institutions partenaires sur leurs projets de développement. Le Groupe est notamment représenté aux conseils d'administration de l'INSEAD et du Centre Pompidou-Metz par Frédéric Lemoine.

Retrouvez l'exhaustivité de ces informations dans le document de référence 2010 au chapitre 2.2 développement durable.

► **Avec l'INSEAD, depuis 1996**

L'INSEAD a créé en 1996 une chaire d'enseignement consacrée aux entreprises familiales ; Wendel s'y est associé dès l'origine. Depuis 2005, l'INSEAD a mis en place le Centre international Wendel pour l'entreprise familiale qui propose des événements et des programmes d'enseignement destinés aux entreprises familiales à travers le monde.

www.insead.edu/facultyresearch/centres/wicfel/index.cfm

► **La Fondation Henri Cartier-Bresson**

Depuis 2007, Wendel soutient la Fondation Henri Cartier-Bresson et le grand Prix international Henri Cartier-Bresson, décerné tous les deux ans pour soutenir la création et la promotion d'œuvres photographiques contemporaines. David Goldblatt a été lauréat 2009 du prix HCB pour son projet intitulé « TJ », travail sur la ville de Johannesburg dans le Transvaal.

www.henricartierbresson.org

► **Mécène fondateur du Centre Pompidou-Metz**

Wendel écrit une nouvelle page de la longue histoire qui l'unit à la Lorraine, berceau du Groupe, fondé en 1704 à Hayange. Engagé aux côtés du Centre Pompidou-Metz pour cinq années renouvelables, Wendel a souhaité soutenir une institution emblématique qui porte le rayonnement culturel et le renouveau économique du territoire lorrain sur le long terme.

www.centrepompidou-metz.fr

► **ParisTech Review**

Wendel fait partie des actionnaires fondateurs de la ParisTech Review, revue de ParisTech, pôle d'excellence dans la recherche et l'enseignement supérieur constitué de HEC Paris et de onze des plus grandes écoles d'ingénieurs françaises. Revue en ligne et en anglais, ParisTech Review promeut un débat dénué de référence idéologique ou politicienne sur l'ensemble des sujets majeurs d'un monde global et marqué par les innovations technologiques.

www.paristechreview.com

« Nous avons la conviction qu'il existe une création de valeur durable qui accompagne et dépasse la seule création de valeur économique. Nous avons la détermination de la mettre en mouvement dans le cadre d'une stratégie volontaire de développement durable pour le groupe Wendel et ses filiales et participations. »

Anne-Lise Bapst, Directeur de la communication et du développement durable

Les perspectives de développement

ACTIONNER TOUS LES LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR

La qualité des équipes et celle de nos actifs sont des éléments déterminants dans la création de valeur. Le modèle de Wendel a la particularité de reposer sur des capitaux permanents lui permettant de mener à bien son métier d'actionnaire de long terme. Cette particularité avait été affaiblie par la crise financière. Wendel a aujourd'hui retrouvé une structure financière lui permettant de mettre en action l'ensemble des leviers de création de valeur dont il dispose.



Cinq leviers de création de valeur

– **Progression du résultat des filiales et participations** : la progression du résultat de ses filiales et participations, au travers notamment de la poursuite des plans de maîtrise des coûts, a déjà commencé à porter ses fruits dès fin 2009. Toutes les sociétés du Groupe ont connu un retour à la croissance organique en 2010.

Par le levier opérationnel et les efforts de productivité, cette croissance retrouvée de l'activité doit conduire à une croissance plus forte des résultats.

– **Potentiel de valorisation des filiales non cotées** : les filiales non cotées du Groupe sont celles qui auront le plus souffert de la crise.

Les restructurations financières – Wendel ayant réinvesti 160 millions d'euros dans ses filiales – et l'optimisation des structures opérationnelles permettent d'espérer 1 à 2 milliards d'euros de création de valeur entre fin 2009 et fin 2013.

Entre novembre 2009 et mars 2011, la valeur des actifs non cotés est passée de 299 à 963 millions d'euros. Il reste donc encore un fort potentiel de création de valeur dans les filiales non cotées.

– **Effet de levier sur l'actif net réévalué** : le levier d'endettement du bilan de Wendel qui, tout en étant progressivement réduit,

démultiplie sur l'actif net réévalué l'effet de la valorisation de nos filiales.

L'endettement brut de Wendel a été progressivement réduit d'environ 2,5 milliards d'euros depuis début 2009, permettant au Groupe d'une part de profiter de l'effet de levier lié à la remontée des marchés et d'autre part de réduire le risque lié à cette dette. Wendel continuera d'utiliser l'effet de levier, mais dans des proportions moindres que par le passé.

– **Acquisitions réalisées par les filiales et participations afin d'accroître leur potentiel de croissance, notamment dans les pays émergents :** la croissance par acquisition fait partie intégrante du modèle de développement des sociétés du Groupe. Celles-ci ont réalisé dix-neuf acquisitions en 2010 et comprennent toutes dans leur plan de développement une part non négligeable de leur croissance dans des acquisitions, généralement de petite et moyenne taille, qui restent les plus relatives.

– **Nouveaux investissements réalisés par Wendel :** la réalisation par Wendel de nouveaux investissements, pour des montants unitaires compris entre 100 et 300 millions d'euros, permet de saisir les opportunités issues de la crise, de diversifier les secteurs auxquels Wendel est exposé et de préparer la création de valeur des années 2015-2025.

Wendel relance les nouveaux investissements et crée Oranje-Nassau Développement

Wendel retrouve son profil d'investisseur long terme. Wendel s'est d'abord concentré sur ses filiales non cotées avec 160 millions d'euros injectés.



« C'est en restant fidèles aux valeurs fondamentales de Wendel que nous allons développer des sociétés qui recèlent un potentiel de valorisation à long terme. »

Frédéric Lemoine, Président du Directoire

– **Investissements par l'intermédiaire d'Oranje-Nassau Développement :** avec la création d'Oranje-Nassau Développement, Wendel a créé début 2011 une structure destinée à saisir les opportunités de croissance, d'innovation ou de diversification. Cette structure aura vocation à investir des montants unitaires de petite taille. Oranje-Nassau Développement a conclu le premier nouvel investissement dans le non-coté depuis 2006 avec l'acquisition de 95 % du capital de la société française Parcours, leader indépendant de la location longue durée, pour 107 millions d'euros fin mars 2011.

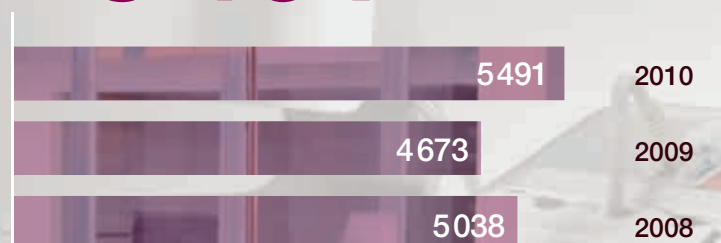
– **Investissements traditionnels de Wendel :** la relance des nouveaux investissements de Wendel va se concentrer dans un premier temps sur les sociétés de taille moyenne, principalement non cotées. La taille des investissements dépendra également des équilibres financiers fondamentaux, dont le rétablissement a été initié depuis début 2009, notamment par la rotation du portefeuille. L'objectif de Wendel est de se recentrer sur le modèle d'investissement qui a permis de constituer un portefeuille de qualité, en se concentrant sur des investissements non cotés et de permettre une meilleure diversification sectorielle.

2010 EN CHIFFRES

Au cours de l'année 2010, le groupe Wendel s'est remis en ordre de marche, notamment en assainissant sa structure financière, en réduisant et en allongeant la maturité de sa dette. Les indicateurs financiers traduisent les premiers résultats de ces actions ainsi que le retour à la croissance des entreprises du Groupe.

Chiffre d'affaires consolidé (en millions d'euros)*

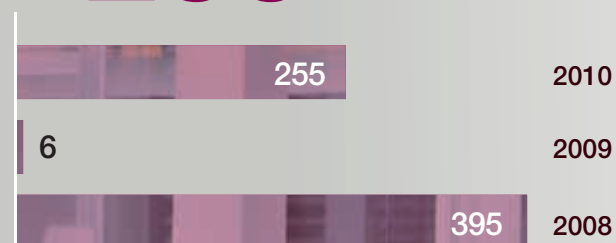
5 491



* Hors activités cédées conformément à IFRS5 (Editis, activités gazières et pétrolières d'Oranje-Nassau, Stallergenes).

Résultat net des activités part du Groupe (en millions d'euros)

255



Total des actifs bruts gérés (en millions d'euros)

31.12.2010	11 138
31.12.2009	9 496



70

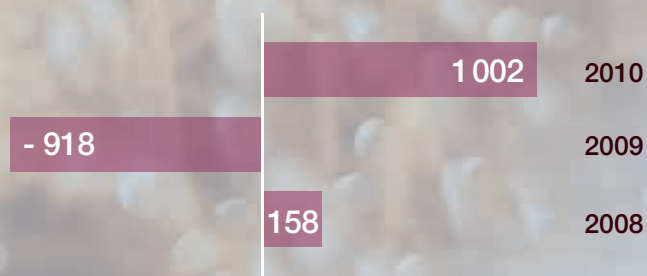
C'est le nombre de collaborateurs de Wendel.

« Nous reprenons progressivement nos investissements.
Nous entendons aussi veiller à un pilotage
actif et rigoureux de notre structure financière. »

Frédéric Lemoine, Président du Directoire

Résultat net
part du Groupe (en millions d'euros)

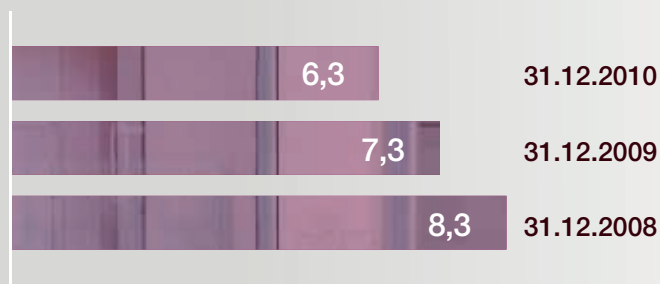
1 002



Actif net réévalué (en euros par titre)



Évolution de la dette brute
de Wendel* (en milliards d'euros)



* La dette Wendel est la somme de la dette obligataire Wendel et de la dette finançant l'acquisition de Saint-Gobain, intérêts courus inclus.

7

C'est le nombre de participations
principales.

Filiales et participations

UN PORTEFEUILLE ÉQUILIBRÉ ET DIVERSIFIÉ

Bureau Veritas

Legrand

Saint-Gobain

51,5%

11,1%

17,5%

Activité

**Services d'évaluation
de conformité
et de certification**

Capital investi

446 millions d'euros

Date d'entrée au capital

Janvier 1995

Activité

**Produits et services électriques
basse tension**

Capital investi

219 millions d'euros

Date d'entrée au capital

Décembre 2002

Activité

**Production, transformation
et distribution de matériaux**

Capital investi

2,3 milliards d'euros

Date d'entrée au capital

Septembre 2007



Les sociétés du groupe Wendel présentent trois atouts communs : elles sont leaders dans leur secteur d'activité, font de l'innovation le pivot de leur développement et ont su dépasser la crise pour saisir de nouvelles opportunités de croissance.

Deutsch

Materis

Stahl

89%

76%

92%

Activité

**Solutions de connectique
de haute performance**

Capital investi

470 millions de dollars

Date d'entrée au capital

Avril 2006

Activité

**Chimie de spécialité
pour la construction**

Capital investi

341 millions d'euros

Date d'entrée au capital

Février 2006

Activité

**Produits de finition
pour le cuir et revêtements
haute performance**

Capital investi

137 millions d'euros

Date d'entrée au capital

Juin 2006



BUREAU VERITAS RENFORCE SA STRATÉGIE DE LEADERSHIP MONDIAL

Bureau Veritas est le deuxième groupe mondial de services d'évaluation de conformité et de certification appliqués aux domaines de la qualité, de la santé, de l'environnement et de la responsabilité sociale (QHSE). L'acquisition d'Inspectorate positionne le Groupe dans le top 3 mondial de l'inspection de matières premières.



BUREAU VERITAS EN QUELQUES CHIFFRES

Présent dans

140 pays

1 260
bureaux et laboratoires

48 000
collaborateurs

400 000
clients

Chiffre d'affaires en 2010

2,93
milliards d'euros

Résultat net ajusté

315,2
millions d'euros

Détention du capital par Wendel

51,5%

Montant investi par Wendel

446
millions d'euros depuis 1995

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Bureau Veritas ?

Bureau Veritas est idéalement positionné sur des marchés portés par des tendances structurelles de long terme, en particulier la multiplication et le renforcement des réglementations et des normes QHSE, la privatisation des activités de contrôle et d'inspection, les exigences croissantes en matière de maîtrise des risques de santé et d'environnement, et enfin la globalisation des échanges commerciaux. Les marchés de Bureau Veritas comportent de nombreuses barrières à l'entrée, telles que la nécessité de disposer des agréments et accreditations dans chaque pays pour pouvoir exercer son activité, de bénéficier d'un réseau géographique dense, tant au niveau local qu'international, d'offrir une gamme complète de services d'inspection, en particulier pour servir les grands comptes, d'apporter des solutions à forte valeur ajoutée au travers d'une expertise technique de premier plan et de jouir d'une réputation d'indépendance et d'intégrité.

Quels sont les faits marquants de l'année 2010 ?

Dans un environnement de stabilisation économique à la suite d'une crise mondiale dont l'ampleur n'avait pas été observée depuis l'après-guerre, Bureau Veritas démontre à nouveau sa qualité opérationnelle et sa capacité à poursuivre son développement. Malgré un début d'année en léger ralentissement, le chiffre d'affaires de 2,9 milliards d'euros, affiche une croissance totale de 10,6 % (2,8 % en organique), avec un retour à la croissance organique opéré au premier semestre 2010 et une accélération de cette croissance au cours du second. Le résultat net ajusté part du Groupe est quant à lui en progression de 15,2 %.

Dans ce contexte, les activités de Bureau Veritas ont globalement bien performé, grâce à leur caractère récurrent et à la poursuite de la croissance dans les zones à forte croissance



dans lesquelles le Groupe réalise désormais 45 % de son chiffre d'affaires.

La marge opérationnelle, en amélioration constante depuis seize ans, atteint un niveau record de 16,7 %. La forte génération de *cash-flows* permet d'afficher un niveau d'endettement net inférieur à deux années d'EBITDA, et ce, malgré l'acquisition d'Inspectorate pour 450 millions de livres sterling.

En juin 2010, Bureau Veritas a annoncé l'acquisition d'Inspectorate, étape majeure dans sa stratégie de leadership.

Cette opération structurante positionne Bureau Veritas dans le top 3 mondial de l'inspection et des tests de matières premières, marché potentiel estimé à plus de 5 milliards d'euros avec de solides opportunités de développement. Cette opération, relative dès la première année avec un grand potentiel de développement et d'amélioration de marge, offre une forte complémentarité en termes d'activités et de réseaux géographiques, renforçant la présence du Groupe dans les zones à forte croissance.

Quelles sont les perspectives de développement ?

En 2011, Bureau Veritas anticipe une amélioration des tendances observées sur la plupart des marchés. Le Groupe devrait bénéficier d'une exposition renforcée sur les zones à forte croissance ainsi que de l'intégration d'Inspectorate.

La stratégie du Groupe est d'investir sur des segments de marché offrant de forts potentiels tels que les tests de matières premières, le nucléaire, l'énergie offshore et l'efficacité énergétique des bâtiments et de maintenir un niveau élevé de performance opérationnelle. Ainsi, en 2011, le Groupe devrait enregistrer une forte croissance de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel ajusté, compte tenu de l'impact de la consolidation en année pleine des acquisitions réalisées à ce jour, et d'une croissance organique supérieure à celle de 2010, dans la continuité du second semestre.

en millions d'euros	2009	2010	△
Chiffre d'affaires	2 647,8	2 929,7	+ 10,6%
Résultat opérationnel ajusté	433,2	490,5	+ 13,2%
% du chiffre d'affaires	16,4 %	16,7 %	+ 30 bps
Résultat net ajusté part du Groupe	273,5	315,2	+ 15,2%
Dettes financières nettes ajustées	693,0	1 051,8	+ 51,8%

Entretien avec

FRANK PIEDELIÈVRE,
Président-Directeur général de Bureau Veritas

« Confiance et implication »

Wendel est notre partenaire depuis seize ans et a toujours soutenu les initiatives de l'équipe dirigeante de Bureau Veritas pour faire de la Société l'un des leaders de son industrie. Wendel a toujours privilégié le développement industriel de long terme et demeure pour notre entreprise un actionnaire de référence.

En quoi la présence de Wendel dans le capital de votre entreprise constitue-t-elle un atout pour son développement ?

La stabilité de Wendel comme actionnaire de référence a été un réel atout dans le développement de la société au cours des seize années de notre partenariat. Ceci lui a permis de nous accompagner dans la construction d'un leader des services d'évaluation de conformité et de certification. Au cours des quatorze dernières années, notre chiffre d'affaires a été multiplié par plus de six et notre résultat opérationnel ajusté à plus de treize. Depuis 2001, avec le plein appui de Wendel, nous avons réalisé plus de 80 acquisitions, renforçant ainsi nos offres de services ainsi que notre réseau géographique. Pour amplifier le développement du Groupe, Wendel a procédé à la mise en Bourse de Bureau Veritas en octobre 2007, nous permettant ainsi d'accroître sa notoriété et sa capacité à attirer et retenir les meilleurs collaborateurs. Toute cette aventure n'aurait pas été possible sans un actionnaire de long terme, soucieux de faire des sociétés les leaders incontournables de leurs marchés respectifs.

Comment évaluez-vous le processus d'acquisition et d'intégration d'Inspectorate ?

Nous considérons depuis plusieurs années qu'un rapprochement avec Inspectorate représentait l'option la plus pertinente pour diversifier notre portefeuille d'activités et atteindre d'emblée une position de leader mondial dans les matières premières.

Pour Inspectorate, Bureau Veritas était aussi le partenaire idéal pour accélérer son développement grâce à la force de notre réseau et à nos expertises techniques complémentaires. L'intégration se déroula remarquablement et rapidement, d'autant que c'est Inspectorate qui est devenue le fer de lance de notre plate-forme et que son dirigeant la pilote. Notre nouvelle division mondiale Matières premières regroupe toutes les activités d'Inspectorate et celles de Bureau Veritas dans les tests de minéraux et l'inspection de pétrole. C'est déjà la deuxième division du Groupe, avec environ 15 % du chiffre d'affaires. L'intégration devrait être entièrement réalisée fin 2011.

Comment voyez-vous l'évolution de vos métiers ?

La certification, les tests et les inspections sont de plus en plus reconnus dans la chaîne de valeur de nos clients, où les enjeux humains, environnementaux et financiers peuvent être considérables. Il ne s'agit pas moins que de prévenir les risques, d'assurer la fiabilité d'installations industrielles, de vérifier la qualité et la sécurité des produits, de limiter les impacts sur l'environnement, de protéger les personnes. Nos métiers sont donc au cœur des préoccupations des sociétés et des entreprises qui attendent des services à forte valeur ajoutée. Cela signifie une plus grande exposition pour le Groupe, mais aussi un très fort potentiel de croissance. Nous sommes confiants dans le développement continu de Bureau Veritas au cours des prochaines années. ■

LES ÉQUIPES WENDEL

Conseil d'administration

Frédéric Lemoine (Vice-Président)
Ernest-Antoine Seillière
Jean-Michel Ropert
Stéphane Bacquaert

Comité stratégique

Frédéric Lemoine (Président)

Comité des rémunérations et nominations

Frédéric Lemoine

Comité d'audit et des risques

Jean-Michel Ropert
Stéphane Bacquaert

« Avec le soutien
des équipes de Wendel,
Bureau Veritas est devenu
l'un des leaders de
son industrie. » ↗

pour en savoir +
bureauveritas.fr



LEGRAND RENFORCE SON PROFIL DE CROISSANCE RENTABLE

Spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment, Legrand tire sa croissance de l'innovation, avec le lancement régulier de nouveaux produits à forte valeur ajoutée, et de l'acquisition de sociétés prometteuses de son secteur. N° 1 mondial de l'appareillage électrique ainsi que du cheminement de câbles, Legrand s'appuie sur de nombreux leaderships locaux qui lui assurent un ancrage solide.



LEGRAND EN QUELQUES CHIFFRES

Présent dans plus de

70 pays

Ventes dans près de

180 pays

34 400

collaborateurs, dont 1 860 en R&D

Plus de

4 000 brevets actifs

Chiffre d'affaires en 2010

3,89
milliards d'euros

Résultat net part du Groupe

418
millions d'euros

Détention du capital par Wendel

11%

Montant investi par Wendel

219
millions d'euros depuis 2002

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Legrand ?

Leader mondial de l'appareillage électrique avec 20 % de part de marché, Legrand propose 178 000 références et un portefeuille de marques de notoriété mondiale et nationale. Doté d'une forte capacité d'innovation avec plus de 60 % de ses investissements dédiés aux produits nouveaux en 2010, Legrand couvre à la fois le segment des produits accessibles au plus grand nombre et celui des produits à forte valeur ajoutée. Qu'il s'agisse de systèmes sophistiqués de connexion et de transmission numériques, de sécurité, de design, de confort d'utilisation ou de respect de l'environnement, Legrand sait anticiper les évolutions du marché et développe ainsi des solutions novatrices, notamment dans les segments de la domotique, de la gestion de l'éclairage et de l'efficacité énergétique. Legrand évolue sur un marché très fragmenté et disposant de barrières à l'entrée – qui nécessite la mise à disposition de gammes étendues de produits et systèmes offrant de multiples fonctionnalités, adaptés à des standards électriques nationaux différents –, les normes et réglementations locales imposant à tout nouvel entrant un investissement élevé. La nature du marché implique également d'instaurer des relations privilégiées avec les distributeurs, les installateurs électriques, les prescripteurs (architectes, bureaux d'études) ou les utilisateurs finaux.

Quels sont les faits marquants de l'année 2010 ?

Le chiffre d'affaires de Legrand sur 2010 s'élève à 3 890,5 millions d'euros, en progression de 8,7 % et de 3,6 %, à structure et taux de change constants. Le résultat opérationnel ajusté atteint 784,1 millions d'euros, en hausse de 35,5 % par rapport à 2009. La marge opérationnelle ajustée a bénéficié à la fois du levier opérationnel résultant de la croissance

du chiffre d'affaires et du plein effet des réorganisations déjà mises en œuvre. Malgré la saisonnalité des marges au quatrième trimestre et la remontée progressive du coût des matières premières, Legrand a atteint son nouvel objectif de marge opérationnelle ajustée pour 2010, à 20,2 % contre 16,2 en 2009, atteignant un niveau historique de rentabilité. Ce rebond de l'activité et de la rentabilité illustre l'évolution positive du profil de croissance de Legrand, avec aujourd'hui :

– un tiers des ventes réalisé dans les nouvelles économies, où le Groupe a enregistré une croissance de 24 % en 2010 ;

– près de 20 % de son activité dans les nouveaux segments de marché (infrastructures numériques, performance énergétique, systèmes résidentiels, etc.), où le chiffre d'affaires a progressé de 13 % en 2010.

Avec 4 et 5 % du chiffre d'affaires du Groupe dédié chaque année à la R&D, l'innovation et les lancements de nouveaux produits restent l'un des moteurs essentiels de la croissance. Ces innovations répondent notamment à de fortes attentes du marché en termes d'optimisation de la consommation électrique ou de développement de l'accès à l'électricité dans les nouvelles économies.

La croissance passe aussi par l'acquisition de sociétés très prometteuses pour accéder à de nouveaux marchés et pour élargir l'offre produits. Dès le second semestre 2010, le Groupe a ainsi saisi trois opportunités avec les acqui-

sitions d'Inform, leader des UPS* (plus communément appelés « onduleurs ») en Turquie, d'Indo Asian Switchgear, acteur majeur du marché indien de la protection, et de Metasystem Energy, spécialiste italien des UPS modulaires.

Quelles sont les perspectives de développement ?

Legrand se fixe pour objectifs en 2011 :

– une croissance organique des ventes de 5 % complétée par des acquisitions⁽¹⁾ ;

– une marge opérationnelle ajustée supérieure ou égale à 20 %, y compris acquisitions⁽¹⁾.

Le Groupe se fixe à moyen terme les objectifs suivants :

– une progression annuelle totale moyenne du chiffre d'affaires de 10 %⁽²⁾, soutenue par une exposition croissante aux nouvelles économies qui représenteraient la moitié des ventes du Groupe dans cinq ans contre un tiers aujourd'hui, par le développement des nouveaux segments de marché qui représentent d'ores et déjà près de 20 % du chiffre d'affaires et par une stratégie de croissance externe ciblée et autofinancée ;

– une marge opérationnelle ajustée moyenne de 20 % après prise en compte des acquisitions⁽¹⁾.

* Uninterruptible Power Supply : alimentation statique sans interruption (onduleur).

(1) Acquisitions de petite ou moyenne taille, complémentaires des activités du Groupe.

(2) Incluant croissance interne et externe hors effets de change ou ralentissement économique majeur.

en millions d'euros	2009	2010	△
Chiffre d'affaires	3 578	3 891	+ 8,7 %
Résultat opérationnel ajusté ⁽¹⁾	579	784	+ 35,5 %
% du chiffre d'affaires	16,2 %	20,2 %	–
Résultat net part du Groupe	290	418	+ 44,3 %
Dette financière nette	1 340	1 198	- 10,6 %

(1) Chiffres retraités des écritures comptables liées à l'acquisition de Legrand France en 2002 (amortissements supplémentaires d'actifs réévalués sans impact cash, pour 2010 et 2009 de respectivement 26,5 et 38,1 millions d'euros) et de la dépréciation de goodwill de 16,6 millions d'euros pour l'année 2009.



« Les transformations
opérées par notre
Groupe au cours des
dernières années ont
permis l'amélioration
de notre profil de
croissance. »

pour en savoir +
legrandgroup.com

Entretien avec

GILLES SCHNEPP,
Président-Directeur général de Legrand

« Devenir l'acteur de référence de l'intelligence électrique »

Les transformations opérées par Legrand au cours des dernières années ont permis l'amélioration de son profil de croissance. Les performances de Legrand, tant opérationnelles que technologiques, en font l'une des plus belles sociétés de son secteur et de l'industrie européenne en général.

Wendel est votre actionnaire de référence, avec KKR depuis 2002. Quelles ont été les principales mutations du Groupe ces dernières années ?

Legrand a fortement augmenté son exposition aux nouvelles économies : réalisant un tiers du chiffre d'affaires en 2010 contre 16 % en 2000, elles devraient représenter 50 % de notre activité dans cinq ans. Le Groupe dispose aujourd'hui de positions de premier plan au Brésil, en Russie, en Inde et en Chine, ainsi qu'en Turquie, au Mexique, au Chili ou encore au Pérou.

Le Groupe accélère par ailleurs son développement dans des nouveaux segments de marché porteurs, comme les infrastructures numériques, l'efficacité énergétique ou encore les systèmes résidentiels, segments qui représentent près de 20 % de notre chiffre d'affaires en 2010. De façon plus prospective, Legrand se positionne également sur de nouveaux marchés à fort potentiel à moyen et long terme, avec notamment l'assistance à l'autonomie, ou les bornes de recharge pour véhicules électriques. Cette évolution très positive de notre profil de croissance s'est accompagnée d'une amélioration structurelle de notre modèle économique permettant une nette progression de notre rentabilité et de notre capacité à générer de la trésorerie, augmentant ainsi nos ressources pour autofinancer les deux piliers de notre croissance : l'innovation et les acquisitions.

Ce modèle de forte croissance est-il compatible avec les nouveaux défis de notre temps ?

Legrand entend assurer une croissance pérenne, durable et responsable de ses activités. À ce titre, le Groupe poursuit activement ses efforts en termes de développement durable, avec une véritable démarche de progrès, créatrice de valeur et inscrite au cœur de notre stratégie. Cette démarche est portée par l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Elle structure nos prises de décision et contribue aux objectifs de performance économique. Elle fait bien sûr l'objet d'objectifs concrets et ambitieux en termes de responsabilité sociale, de respect de l'environnement et de gouvernance.

Comment voyez-vous l'avenir ?

En conclusion, du fait de l'accélération de son développement dans les nouvelles économies, des opportunités que représentent les nouveaux segments de marché ainsi que de l'efficacité et de la solidité de son modèle économique, Legrand est aujourd'hui en position d'accélérer sa croissance rentable. Nous abordons donc les années à venir avec confiance et enthousiasme. ■

LES ÉQUIPES WENDEL

Conseil d'administration

Frédéric Lemoine
Ernest-Antoine Seillière
Patrick Tanguy

Comité des rémunérations et nominations

Frédéric Lemoine (Président)
Patrick Tanguy

Comité d'audit

Patrick Tanguy

Comité stratégique

Frédéric Lemoine

SAINT-GOBAIN CONSTRUIT NOTRE FUTUR

Leader européen ou mondial dans chacune de ses activités, Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des matériaux de construction avec l'ambition d'apporter des solutions innovantes aux défis essentiels de notre temps que sont la croissance, les économies d'énergie et la protection de l'environnement.



SAINT-GOBAIN EN QUELQUES CHIFFRES

Présent dans

64 pays

190 000
collaborateurs

N°1 mondial
des matériaux haute
performance et de l'isolation

N°2 mondial
du vitrage et
du conditionnement

Chiffre d'affaires en 2010

40,1
milliards d'euros

Résultat net courant

1,33
milliard d'euros

Détention du capital par Wendel

17,5%

Montant investi par Wendel

2,3
milliards d'euros depuis 2007

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Saint-Gobain ?

Saint-Gobain met en œuvre une stratégie centrée sur les marchés de l'habitat, avec pour ambition d'être le leader mondial grâce à des solutions et des matériaux performants qui répondent aux défis industriels de demain. Leader européen ou mondial dans toutes ses activités, avec des positionnements locaux très forts, Saint-Gobain possède une importante capacité d'innovation dans l'élaboration de matériaux de construction à forte valeur ajoutée. Le Groupe appuie son développement sur trois piliers : les produits pour la construction, les matériaux innovants et la distribution spécialisée. Chacun de ces segments dispose de moteurs de croissance spécifiques avec pour dénominateur commun l'efficacité énergétique et le développement des pays émergents.

Quels sont les faits marquants de l'année 2010 ?

Le chiffre d'affaires consolidé de Saint-Gobain sur l'année 2010 s'élève à 40 119 millions d'euros contre 37 786 millions d'euros sur 2009, soit une progression de + 6,2 % à structure réelle et + 1,9 % à structure et taux de change comparables. Le niveau d'activité du second semestre confirme – à jours ouvrés constants – le redressement des volumes de vente initié au deuxième trimestre. Il en est de même pour l'inflexion positive des prix de vente reflétant ainsi les hausses de prix réalisées dans tous les pôles et activités de Saint-Gobain au cours des derniers mois.

Par ailleurs, au cours de l'année 2010, dans une conjoncture qui – quoique globalement en amélioration – reste encore hésitante et très contrastée d'un pays à l'autre, Saint-Gobain a continué à poursuivre les orientations de son plan d'action. Le pôle Matériaux innovants réalise la plus forte croissance interne du Groupe, avec une croissance de + 12,3 % par rapport à 2009.

en millions d'euros	2009	2010	△
Chiffre d'affaires	37 786	40 119	+ 6,2 %
Résultat opérationnel ajusté	2 216	3 117	+ 40,7 %
% du chiffre d'affaires	5,9 %	7,8 %	–
Résultat net courant ⁽¹⁾	617	1 335	+ 116,4 %
Endettement net	8 554	7 168	- 16,2 %

(1) Hors plus ou moins-values de cessions, dépréciation d'actifs et provisions non récurrentes significatives.

De façon générale, le pôle continue à bénéficier du dynamisme des économies des pays émergents et d'Asie (qui représentent 37,6 % de ses ventes sur l'année), ainsi que de la vigueur des marchés industriels, tant en Amérique du Nord qu'en Europe occidentale.

Le chiffre d'affaires du pôle Produits pour la construction est stable à données comparables sur l'ensemble de l'année ainsi que sur le second semestre, l'amélioration des conditions de marché en Europe (de l'Ouest et de l'Est) au second semestre étant compensée par le recul des ventes aux États-Unis (pour cause de déstockage des distributeurs au troisième trimestre). Cependant, l'activité du pôle est en nette progression au quatrième trimestre (+ 3,7 %) dans toutes les zones géographiques, et en particulier en Europe de l'Est.

Le pôle Distribution bâtiment affiche une baisse d'activité de - 1,5 % sur l'année, mais a renoué avec la croissance au second semestre (+ 1,0 %). Cette inflexion positive résulte essentiellement de la reprise progressive constatée depuis mars en Allemagne, au Royaume-Uni et en Scandinavie.

Le pôle Conditionnement conserve un très bon niveau d'activité, avec un chiffre d'affaires quasiment stable. Les volumes comme les prix de vente conservent leur bon niveau de 2009.

Le résultat d'exploitation a ainsi connu une forte croissance, avec 3 117 millions d'euros, soit une marge de 7,8 % contre 5,9 en 2009. Cette forte amélioration de la rentabilité a permis au

Groupe de générer un autofinancement libre⁽¹⁾ de 1,5 milliard d'euros, malgré l'augmentation du montant des investissements industriels.

Quelles sont les perspectives de développement ?

Après une année 2010 de sortie de crise et de retour progressif à la croissance, le Groupe s'attend, globalement pour 2011, à une évolution plus favorable de ses principaux marchés, avec cependant la persistance de fortes disparités géographiques.

Le Groupe vise ainsi pour 2011 :

- une croissance interne soutenue, avec un très fort premier trimestre, compte tenu notamment d'une base de comparaison très favorable ;
- une croissance à deux chiffres de son résultat d'exploitation (à taux de change constants⁽²⁾), malgré la hausse des coûts de l'énergie et des matières premières ;
- un autofinancement libre de 1,3 milliard d'euros, après augmentation de 500 millions d'euros des investissements industriels ;
- le maintien d'une structure financière solide.

À plus long terme, fort d'une structure financière très solide et d'une base de coûts sensiblement allégée, le Groupe entend mener au cours des prochaines années une stratégie de croissance rentable et de conquête, visant à faire de Saint-Gobain la référence de l'habitat durable. À l'horizon 2015, le chiffre d'affaires du Groupe devrait atteindre 55 milliards d'euros et le résultat d'exploitation 5,5 milliards d'euros.

(1) Hors effet fiscal des plus ou moins-values de cessions, dépréciation d'actifs et provisions non récurrentes significatives.

(2) Taux de change moyens de 2010.

Entretien avec

PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR,
Président-Directeur général de Saint-Gobain

« Faire de Saint-Gobain la référence de l'habitat durable »

Saint-Gobain est idéalement positionné, de par la qualité et la diversité de ses produits et de ses services, pour répondre aux grands changements qui vont s'opérer dans le monde. Le Groupe est prêt à répondre aux nouveaux équilibres économiques en se renforçant dans les pays émergents et en innovant toujours plus pour s'adapter à la demande générale en produits de construction à haute efficacité énergétique.

Comment qualifieriez-vous l'année 2010 ?

Le groupe Saint-Gobain est sorti renforcé de la crise exceptionnelle qu'il a traversée. Les très bons résultats obtenus en 2010 en témoignent. Dans un environnement économique mondial encore convalescent, le Groupe a mis en œuvre avec détermination toutes ses priorités d'action, et a ainsi dépassé tous les objectifs qu'il s'était fixés. Nos volumes de vente ont recommencé à croître, et nous avons tiré profit de la priorité donnée aux prix.

Quels sont les grandes orientations stratégiques du Groupe et vos objectifs ?

J'ai présenté, l'année dernière, une vision pour Saint-Gobain : être la référence de l'habitat durable. Nous avons commencé à mettre en œuvre cette stratégie de croissance durable et de conquête. Notre positionnement stratégique nous offre des perspectives de croissance à la fois dans les pays à forte croissance, dans lesquels nous allons accélérer notre développement rentable, et dans les pays plus matures, où nos marchés sont tirés par les exigences de performance énergétique. Cela nous permet d'afficher des objectifs ambitieux pour le Groupe pour les cinq prochaines années. Nous visons une croissance interne de 6 % par an en moyenne d'ici

à 2015. Grâce à un effort accru d'innovation et de recherche et développement, la part des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires du Groupe doit atteindre 25 % en 2015, et Saint-Gobain renforcera son positionnement sur les solutions à forte valeur ajoutée dans l'habitat, avec l'objectif de porter leur part dans le chiffre d'affaires du Groupe de 51 % aujourd'hui à 60 % en 2015.

Compte tenu de l'activité de la fin 2010, comment voyez-vous l'année 2011 ?

En 2011, nous allons poursuivre notre croissance. Tout en confirmant la priorité que nous avons donnée aux prix et en maintenant notre vigilance constante sur les coûts, ainsi que notre grande discipline financière, nous allons reprendre une politique d'investissements (industriels et financiers) dynamique. Saint-Gobain est un groupe solide, qui va désormais bénéficier pleinement du retour à la croissance. Il a fait preuve, pendant la crise, d'une remarquable capacité d'adaptation. Il dispose maintenant d'une situation financière lui permettant de renouer avec une politique de développement résolue et de saisir les opportunités de croissance. Cela a été rendu possible par le travail remarquable des équipes du Groupe, auxquelles je veux ici rendre hommage. ■

LES ÉQUIPES WENDEL

Conseil d'administration

Frédéric Lemoine
Bernard Gautier
Gilles Schnepf (Président-
Directeur général de Legrand)

Comité stratégique

Frédéric Lemoine

Comité des comptes

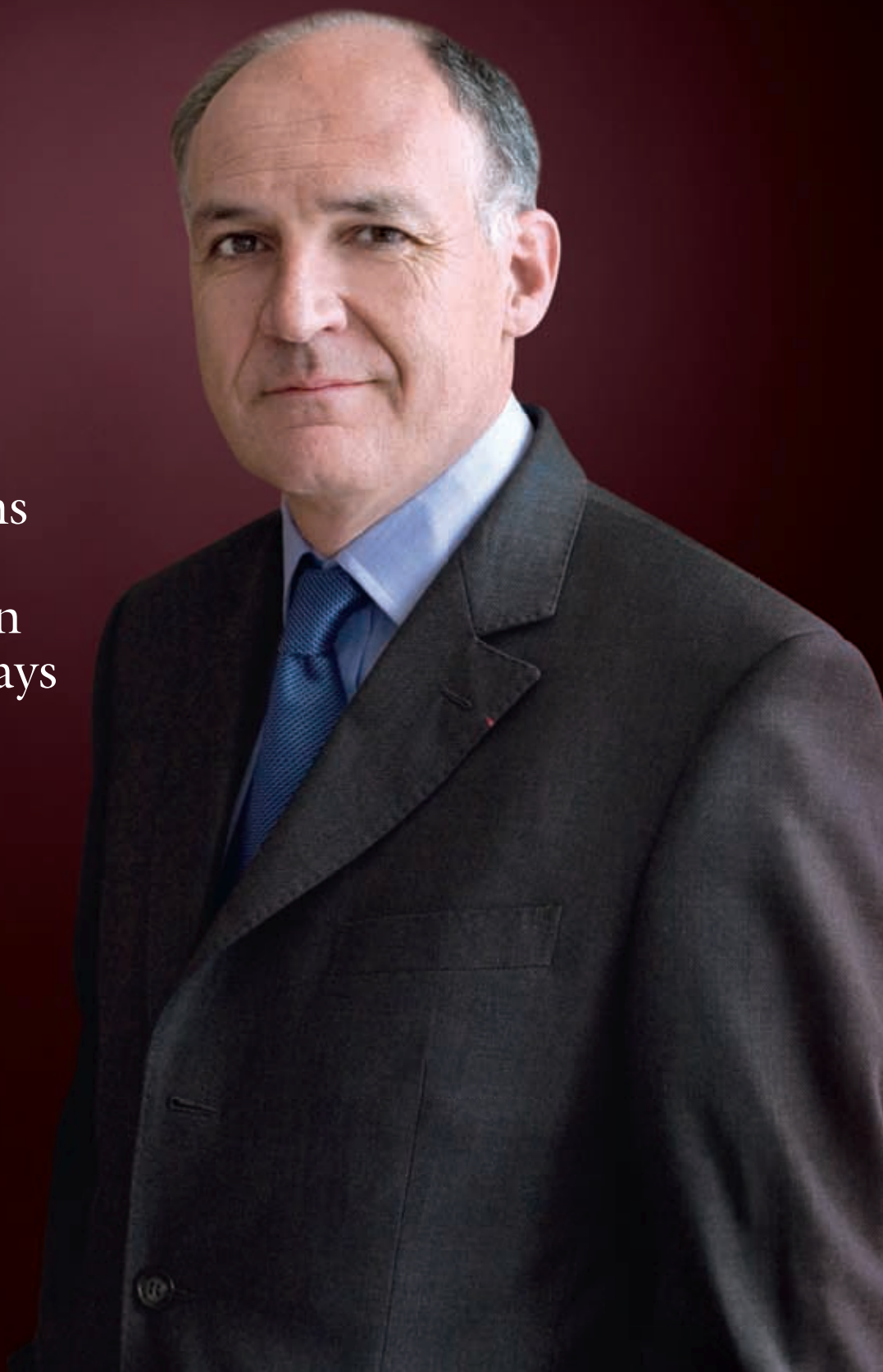
Frédéric Lemoine

Comité des mandataires

Bernard Gautier

« Nous souhaitons accélérer notre développement en Asie et dans les pays émergents. » ↗

pour en savoir +
saint-gobain.com



DEUTSCH RÉALISE PRÈS DE 80 % DE SES CONNECTEURS SUR MESURE

Deutsch est un spécialiste mondial des connecteurs de haute performance avec des positions de leader dans l'aéronautique, les engins de chantier et les véhicules lourds. Environ 80 % de la production de connecteurs est réalisée sur mesure afin de répondre aux exigences uniques de qualité de ses clients.



DEUTSCH EN QUELQUES CHIFFRES

Présent dans plus de

25 pays

9 usines
dans le monde

3334
collaborateurs

N°1 mondial
dans les véhicules industriels

Chiffre d'affaires en 2010

559,7
millions de dollars

Résultat net des activités

63,1
millions de dollars

Détention du capital par Wendel

89%

Montant investi par Wendel

470
millions de dollars depuis 2006

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Deutsch ?

Deutsch conçoit et produit des solutions connectiques innovantes en étroite collaboration avec les bureaux d'études de ses différents clients. Ses produits se caractérisent par un fort degré d'innovation, une performance exceptionnelle et une haute résistance à des contraintes fortes dans des environnements de fonctionnement très sévères. Tous les produits de Deutsch répondent aux normes de qualité les plus exigeantes. Figurant parmi les leaders mondiaux sur ses marchés, Deutsch bénéficie d'importantes barrières à l'entrée, comme les procédures d'accréditation longues auprès des clients, la durée de vie importante des plates-formes – notamment dans l'aéronautique et les engins industriels – ainsi qu'une forte expertise technique et un savoir-faire unique en matière de recherche et développement. Deutsch possède ainsi à son actif de nombreuses solutions innovantes telles que la connectique des câblages aluminium pour l'Airbus A380. La croissance du Groupe s'appuie sur des marchés en croissance comme l'aéronautique, le spatial ainsi que sur des acquisitions ciblées.

Quels sont les faits marquants de l'année 2010 ?

Deutsch a enregistré un chiffre d'affaires cumulé sur 2010 de 559,7 millions de dollars, en hausse de + 25,3 % (+ 27,2 % en organique) par rapport à 2009.

L'accélération de la croissance de l'activité au deuxième trimestre s'est confirmée sur le reste de l'année.

La croissance du chiffre d'affaires provient plus particulièrement d'un volume d'activité très soutenu pour LADD, le distributeur exclusif des produits du Groupe aux États-Unis (+ 43,1 %), et multiplié par deux pour la division industrielle (+ 92,1 % en organique), qui représente 53 % du chiffre d'affaires du

Groupe. Elles bénéficient l'une et l'autre d'une très forte demande sur tous les marchés finaux de la connectique haute performance. Cette demande a particulièrement été ressentie sur les véhicules lourds et sur les engins de construction. Au total, le rythme de croissance s'est néanmoins ralenti en fin d'année, les clients finaux achevant la reconstitution de leurs stocks.

La stabilisation de la division Aéronautique (44 % du chiffre d'affaires) provient d'une activité sur le marché américain qui compense partiellement la faiblesse relative, observée sur certains marchés finaux tels que l'aéronautique civil et militaire ou le ferroviaire.

La division Offshore, qui représente 3 % du chiffre d'affaires du Groupe, continue à enregistrer des reports de commande, conduisant à un niveau d'activité inférieur à 2009, l'ensemble de l'industrie de prospection pétrolière offshore étant toujours impactée par le sinistre de Deepwater Horizon en avril 2010 au large de la Louisiane.

La reprise de l'activité de Deutsch a également eu des répercussions positives sur le front de l'emploi, la société ayant retrouvé le nombre de collaborateurs d'avant-crise. Ce sont près de 400 collaborateurs qui ont rejoint le Groupe sur les dix-huit derniers mois.

Comme anticipé, la marge opérationnelle ajustée de Deutsch a retrouvé les niveaux d'avant-crise, soit 20,1 % du chiffre d'affaires. Le résultat opérationnel ajusté est ainsi passé de 51,4 millions de dollars à 112,6 millions, les efforts opérationnels réalisés pendant la crise se traduisant par une forte hausse de la rentabilité du Groupe.

Quelles sont les perspectives de développement ?

Après avoir vécu la pire crise de son histoire, Deutsch a pu redéployer rapidement son outil industriel afin de répondre notamment à la nouvelle demande émanant d'Inde et de Chine. Le Groupe a ainsi développé ses unités de production de Bangalore et Shanghai, qui comptent désormais plus de 7 % des collaborateurs. Dans un contexte de poursuite de la reprise, Deutsch anticipe une croissance du chiffre d'affaires de 5 à 10 % avec une poursuite de la dynamique sur la division industrielle et une reprise confirmée sur l'aéronautique civile. Par conséquent, la Société prévoit un niveau de marge opérationnelle stable, ou en progression, et une poursuite du désendettement. À plus long terme, Deutsch prévoit d'atteindre un chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars d'ici à l'horizon 2015.

en millions de dollars	2009	2010	△
Chiffre d'affaires	446,6	559,7	25,3 %
Résultat opérationnel ajusté ⁽¹⁾	51,4	112,6	+ 119,1 %
% du chiffre d'affaires	11,5 %	20,1 %	–
Résultat net des activités	(11,3)	63,1	NS
Dettes financières nettes	696	599	- 14 %

(1) Résultat opérationnel ajusté avant les écritures d'allocation d'écarts d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents.



« Avec l'appui de
Wendel, nous sommes
sortis plus forts de la crise,
relançant ainsi notre plan
de développement. »

pour en savoir +
deutsch.net

Entretien avec

JEAN-MARIE PAINVIN,
Président de Deutsch

« Une restructuration financière réussie »

Deutsch a été très durement touché par la crise financière et a su s'adapter rapidement à la situation, permettant ainsi de relancer son plan de développement. Le marché des connecteurs de haute performance réclame justement d'avoir une forte capacité d'adaptation, tant opérationnelle que technologique, et Deutsch a su démontrer sa capacité de mouvement, même en environnement économique sévère.

Comment qualifieriez-vous l'apport de Wendel, notamment pendant la période de crise économique que nous venons de traverser ?

2009 aura été une année extrêmement difficile pour Deutsch, avec un chiffre d'affaires passant de 660 millions de dollars à 447 millions. Le soutien d'un actionnaire comme Wendel, qui a réussi la restructuration financière du Groupe avec un apport de plus de 90 millions de dollars en mars-avril 2010, a non seulement permis de renégocier nos covenants bancaires, mais aussi de racheter les 40 % du capital de notre distributeur LADD. Ce soutien total de notre actionnaire a accompagné Deutsch dans la reprise économique de 2010, qui se solde par un chiffre d'affaires de 560 millions de dollars et l'embauche de près de 400 collaborateurs.

La reprise d'activité de Deutsch a été très forte en 2010. Quels ont été les principaux moteurs de ce retour à la croissance ?

Après avoir subi de plein fouet les déstockages massifs de nos clients, nous bénéficions aujourd'hui évidemment d'effets de restockage et de croissance organique pure. Le plus important pendant la crise aura été de préserver les qualités fondamentales du Groupe tant en termes de processus industriels que financiers. Les moteurs de croissance ont donc été multiples, mais le véritable

challenge est d'être capable de s'adapter toujours plus rapidement aux réalités économiques. Ainsi, nous pouvons dire que Deutsch est sorti plus fort de la crise avec l'appui financier de Wendel, ce qui lui a aussi permis de relancer son plan de développement.

Quel est le plan de développement de Deutsch, notamment dans les pays émergents ?

Notre objectif est d'amener Deutsch à un chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars d'ici à 2015. Cet objectif sera atteint par croissance organique et par acquisitions. Nous nous sommes également positionnés sur de nouveaux marchés, tels que l'Inde ou la Chine. Même si la part des pays émergents n'était que de 15 % de notre chiffre d'affaires en 2010, nous estimons qu'elle augmentera dans un futur assez proche, compte tenu des développements industriels et technologiques dans ces zones. Nous avons aujourd'hui près de 200 collaborateurs sur Shanghai et une cinquantaine à Bangalore. En outre, ces capacités industrielles ne sont plus uniquement dédiées, comme par le passé, à des clients ayant délocalisé dans ces régions, mais répondent de plus en plus aux besoins locaux de technologies comme celles de Deutsch, accompagnant le développement des infrastructures ou des industries aéronautiques. Nous continuons nos plans de développement sur ces zones sur lesquelles nous allons avoir de plus en plus de clients finaux. ■

LES ÉQUIPES WENDEL

Comité de direction

Bernard Gautier
David Darmon
Patrick Tanguy
Jean-Michel Ropert

Comité des rémunérations et nominations

Bernard Gautier (Président)
David Darmon
Patrick Tanguy

Comité d'audit

Jean-Michel Ropert (Président)
David Darmon
Patrick Tanguy

Comité stratégique

Bernard Gautier
David Darmon
Patrick Tanguy

MATERIS INNOVE POUR ACCÉLÉRER SA CROISSANCE

Materis est l'un des leaders mondiaux de la chimie de spécialités pour la construction, présent dans quatre activités : adjuvants (Chryso), aluminates (Kerneos), mortiers (Parex Group) et peintures (Materis Paints). Materis dispose de plus de 100 marques reconnues sur leurs différents marchés nationaux.



MATERIS EN QUELQUES CHIFFRES

9500
collaborateurs

400 points de vente
de peinture décorative
en Europe

Détention du capital
par Wendel
76%

N°1 mondial
dans les aluminates

Chiffre d'affaires en 2010

1,85
milliard d'euros

Résultat net des activités

19,6
millions d'euros

Montant investi par Wendel

341
millions d'euros depuis 2006

N°4 mondial dans les adjuvants
N°4 mondial dans les mortiers

N°4 européen
dans les peintures

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Materis ?

Materis est l'un des leaders mondiaux des matériaux de spécialités pour la construction avec des positions de *leadership* dans les aluminates, les adjuvants, les mortiers et les peintures. Materis bénéficie de fortes barrières à l'entrée résultant d'une couverture géographique mondiale (aluminates), de produits à forte valeur ajoutée et d'une grande proximité avec ses clients (adjuvants, mortiers et peintures), de marques haut de gamme et d'un réseau de distribution intégré de plus de 360 points de vente en Europe (peintures). Avec 28 % de son chiffre d'affaires réalisé dans les zones à forte croissance (Asie, Amérique latine et Bassin méditerranéen) et plus de 50 % réalisé sur les marchés de la rénovation, Materis a démontré ses qualités de résistance et offre des perspectives de croissance significatives.

Quels sont les faits marquants de l'année 2010 ?

Après une année 2009 marquée par la crise économique, le chiffre d'affaires de Materis a affiché en 2010 un retour à la croissance à + 8,9 % pour atteindre 1 855 millions d'euros. Le Groupe a connu tout au long de l'année une accélération de la croissance organique qui, fin 2010, est de 4,9 %. Ceci est lié à un fort dynamisme des marchés émergents, mais aussi, dans les pays mûrs, à un redémarrage de certains segments comme la sidérurgie, à la résilience des activités liées à la rénovation, à un effort continu en termes d'innovation permettant des augmentations de prix et à des améliorations de son offre produits. Materis a par ailleurs poursuivi sa politique de croissance externe, avec notamment l'acquisition de a.b.e en Afrique du Sud sur le segment des adjuvants. Pour l'année 2010, le résultat opérationnel ajusté ressort à 191 millions d'euros, en

en millions d'euros	2009	2010	△
Chiffre d'affaires	1 704	1 855	+ 8,9 %
Résultat opérationnel ajusté ⁽¹⁾	184,9	191,0	+ 3,3 %
% du chiffre d'affaires	10,9 %	10,3 %	-
Résultat net des activités	0,1	19,6	NS
Dette financière nette	1 757	1 803	+ 2,6 %

(1) Résultat opérationnel ajusté avant les écritures d'allocation d'écarts d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents.

hausse de 3,3 %, dégageant une marge de 10,3 % (contre 10,9 % en 2009). Les augmentations de prix, les efforts de reformulation et d'optimisation des achats ont permis d'absorber (en valeur) les hausses de coûts des matières premières. Materis a par ailleurs réalisé sur la période des investissements de soutien à la croissance qui ont temporairement pesé sur la marge en pourcentage.

La dette financière nette de Materis s'établit à 1 803 millions d'euros, en légère hausse à la suite des acquisitions faites au cours de l'année 2010.

Quelles sont les perspectives de développement ?

Dans un environnement mondial contrasté de stabilisation économique, Materis entend poursuivre son axe majeur de développement qu'est la croissance organique, et ce, tout au long des cinq prochaines années. Au total, le chiffre d'affaires devrait progresser de plus de 5 % en 2011. Le Groupe poursuivra le développement de produits et de concepts innovants qui seront l'un des moteurs de croissance dans les années à venir. Le succès de la restructuration financière opérée en 2009 a par ailleurs accru les marges de manœuvre du Groupe afin de relancer ses opérations de croissance externe et de densifier son

offre produits et son maillage géographique. En 2011, Materis mettra en œuvre les initiatives nécessaires afin d'améliorer progressivement sa marge opérationnelle en pourcentage du chiffre d'affaires sous l'effet combiné de la croissance de ce chiffre et d'un contrôle optimisé des coûts associés.

Materis reste porté, à moyen terme, par des catalyseurs forts, à savoir les besoins structurels de nouveaux logements (accroissement du nombre de propriétaires, tendances démographiques favorables et déficit de logements dans les marchés matures et les marchés émergents), la croissance régulière des parcs de logements à rénover et les nouveaux standards en termes d'efficacité énergétique.

Entretien avec

OLIVIER LEGRAIN,
Président de Materis

« Miser sur des concepts inédits »

La vision de long terme de Wendel est un élément de différenciation fort qui favorise pleinement le développement industriel de Materis, tout en créant de la valeur de manière pérenne. Cette vision a permis à Materis de ressortir grand de la crise que nous avons connue et de se positionner idéalement pour la transformer en opportunité de croissance future.

En quoi la présence de Wendel dans le capital de votre entreprise constitue-t-elle un atout pour son développement ?

Wendel dispose d'un élément clé favorisant et accélérant le développement des entreprises : une vision de long terme. Cette dernière a notamment été un atout considérable dans la renégociation bancaire que nous avons effectuée conjointement à la mi-2009, qui nous a permis de conforter une capacité de 100 millions d'euros pour financer des investissements industriels et poursuivre l'expansion du Groupe. Comme nous l'avons souvent mentionné, la croissance organique est et sera un axe majeur pour les cinq prochaines années, et l'un des moteurs de cette croissance est l'innovation. La vision de long terme de Wendel a toujours permis au Groupe de poursuivre le développement de concepts innovants pour alimenter la croissance future, chose qui n'aurait pas été possible avec un actionnaire de court terme, notamment au cours de la crise que nous avons vécue en 2009. La vision long terme reste le seul moyen pour favoriser le développement de la Société et ainsi créer de la valeur de manière pérenne. Ainsi, en 2010, nous avons poursuivi les investissements de développement nécessaires pour générer la croissance organique des prochaines années.

Quel a été le rôle des équipes de Wendel tout au long de l'année ?

Les équipes de Wendel ont joué un rôle actif tout au long de l'année pour accompagner les équipes de Materis dans les opérations de croissance externe. L'année 2010 a notamment été marquée par l'acquisition de la société sud-africaine a.b.e spécialisée dans les adjuvants, permettant ainsi à notre branche Chryso d'asseoir d'autant plus sa position dans le segment de la chimie de spécialités pour la construction. Nous avons opéré avec succès un retrait de la cote de cette Société, opération au cours de laquelle les équipes de Wendel ont joué un rôle clé. Cet engagement des équipes sur des opérations spécifiques, et tout au long de l'année, est un atout considérable pour le développement de Materis.

Quels sont les chantiers sur lesquels vous travaillez actuellement avec les équipes de Wendel ?

Comme nous l'avons spécifié, l'engagement de Wendel est permanent, avec pour objectif commun de développer Materis sur le long terme. Nous travaillons conjointement avec les équipes de Wendel sur notre structure financière et sur tout sujet de croissance externe, comme ce fut le cas pour a.b.e. ■

LES ÉQUIPES WENDEL

Conseil de gérance

Bernard Gautier
Jean-Michel Ropert
Stéphane Bacquaert
Patrick Bendahan

Comité des rémunérations et nominations

Bernard Gautier (Président)
Stéphane Bacquaert

Comité d'audit

Jean-Michel Ropert (Président)
Stéphane Bacquaert
Patrick Bendahan

« L'engagement à long terme de Wendel favorise le développement de notre Société. » ↗

pour en savoir +
materis.com



STAHL CAPITALISE SUR SA FORTE PRÉSENCE DANS LES PAYS ÉMERGENTS

Stahl est le leader mondial des revêtements de haute performance et des produits de finition pour le cuir. Ces produits sont notamment utilisés dans l'industrie de l'habillement, la maroquinerie, la chaussure, l'automobile et l'ameublement. Stahl commercialise également des produits chimiques et des colorants utilisés en amont de la chaîne de traitement du cuir.



STAHL EN QUELQUES CHIFFRES

Présent dans plus de

28 pays

35 laboratoires
et sites de production

1 200 salariés
dont 470 experts commerciaux

N°1 mondial
des produits
de finition pour le cuir

Chiffre d'affaires en 2010

330,1
millions d'euros

Résultat net des activités

15,6
millions d'euros

Détention du capital par Wendel

92%

Montant investi par Wendel

137
millions d'euros depuis 2006

Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Stahl ?

Stahl est le leader mondial des produits de finition pour le cuir. Grâce à son savoir-faire, à sa relation de long terme avec ses principaux clients, ainsi qu'à un niveau de qualification très élevé de ses techniciens (*golden hands*), le Groupe bénéficie de fortes barrières à l'entrée. Avec une part de marché mondiale supérieure à 20 % au sein d'un marché fragmenté, Stahl a affiché une rentabilité récurrente élevée sur les vingt dernières années. Au-delà de la cyclicité constatée sur les exercices 2009 et 2010, le Groupe affiche un potentiel de croissance durable basé sur la croissance des marchés asiatiques, notamment la Chine, et sur le développement de marchés de niche dans les revêtements de haute performance. La consolidation potentielle du secteur, associée à une discipline financière rigoureuse et des marges de manœuvre significatives, devrait permettre à Stahl de poursuivre son expansion et de consolider sa position de leader.

Quels sont les faits marquants de l'année 2010 ?

En 2010, le chiffre d'affaires de Stahl a affiché une forte croissance de 30,2 % pour atteindre 330 millions d'euros, et ce, après une année 2009 en baisse de 14,2 %. Après un premier semestre en croissance organique de 48 %, liée à une forte reprise de l'activité, notamment en termes de volumes dans toutes les divisions, et accentuée par des effets de restockage dans l'ensemble des secteurs (automobile, ameublement, chaussure et maroquinerie), le Groupe a connu un retour à une croissance organique plus normative au cours du second semestre. La forte croissance du premier semestre a été d'autant plus marquée que le premier semestre 2009 avait été caractérisé par une forte baisse organique (- 33,2 %).

Pour l'année 2010, le résultat opérationnel ajusté ressort à 46,2 millions d'euros, en croissance de 53 % et faisant apparaître une marge de 14 % (contre 11,9 % en 2009). La forte croissance de ce dernier s'explique par un retour à la croissance soutenue du chiffre d'affaires, avec pour effet direct une amélioration du taux de marge brute, mais aussi par l'effet des économies réalisées sur les frais fixes durant la crise (rationalisation sélective des capacités industrielles).

Avec le soutien de Wendel, qui a mené à son terme la restructuration financière du Groupe initiée à l'été 2009 pour un réinvestissement de 60 millions d'euros en février 2010 et une dette brute réduite de 155 millions d'euros, la dette financière nette de Stahl s'élève à 181 millions d'euros fin 2010, en baisse de 46 % (335 millions d'euros à fin 2009).

Quelles sont les perspectives de développement ?

Dans un environnement mondial de stabilisation économique mais qui reste volatil, Stahl poursuit son développement axé sur la croissance et les gains de parts de marché, en se focalisant sur une innovation produits permanente, en intensifiant ses efforts de commercialisation dans les activités Permuthane, Picassian et Pielcolor, et en capitalisant sur

ses positions établies dans les zones à forte croissance (63 % du chiffre d'affaires). Stahl entend par ailleurs se développer sur les activités en amont des produits de finition du cuir afin d'étendre son domaine d'intervention et donc d'accroître ses gains de parts de marché. Le Groupe reste porté par des tendances de long terme solides, telles que le basculement des marchés vers les pays émergents, une croissance annuelle moyenne de 2 à 3 % de la consommation de viande alimentant le marché du traitement des peaux et la disparition progressive de certains concurrents, phénomène accentué par la crise. Ainsi, pour 2011, Stahl anticipe un retour à une croissance organique supérieure à 5 % malgré un effet de base défavorable, tirée par les marchés émergents et la priorité aux prix de vente. L'amélioration de la marge dépendra de la croissance des ventes et d'une gestion stricte des coûts fixes. Elle dépendra également de l'évolution du coût des matières premières.

À plus long terme, Stahl est aujourd'hui en ordre de marche pour atteindre une croissance organique moyenne supérieure à 5 %, alimentée par les gains de parts de marché sur la finition du cuir et le recentrage sur les divisions et zones géographiques à forte croissance.

en millions d'euros	2009	2010	△
Chiffre d'affaires	253,5	330,1	+ 30,2 %
Résultat opérationnel ajusté ⁽¹⁾	30,1	46,2	+ 53,5 %
% du chiffre d'affaires	11,9 %	14,0 %	
Résultat net des activités	0	15,6	NS
Dette financière nette	335	181	- 46 %

(1) Résultat opérationnel ajusté avant les écritures d'allocation d'écarts d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents.



« Avec le soutien sans faille
de Wendel, nous avons
retrouvé de fortes marges de
manœuvre pour accélérer
notre croissance. »

pour en savoir +
stahl.com

Entretien avec

HUUB VAN BEIJEREN,
Chief Executive Officer de Stahl

« Partenaire plus qu'actionnaire »

Le soutien sans faille de Wendel et sa force de conviction au cours de la restructuration financière de Stahl ont permis au Groupe de retrouver toutes les marges de manœuvre nécessaires pour accélérer la croissance et le développement de la Société. Wendel a pleinement assuré son rôle de partenaire, d'actionnaire de préférence.

En quoi la présence de Wendel dans le capital de votre entreprise constitue-t-elle un atout pour son développement ?

La stratégie de Wendel est fondamentalement différenciante dans la mesure où la Société nous accompagne à long terme et est prête à nous épauler dans les moments les plus difficiles, comme ce fut le cas en 2009 avec cette crise sans précédent pour notre industrie. Le soutien sans faille de Wendel dans le cadre de la restructuration financière que nous avons réalisée et clôturée début 2010 nous a permis de retrouver les marges de manœuvre nécessaires pour poursuivre et développer le profil de croissance de Stahl. Avec 92 % du capital, Wendel est avant tout un partenaire plus qu'un actionnaire, avec une vision pour notre Société, tout en lui laissant le soin et le temps de réaliser son plan d'affaires dédié à la croissance, aux gains de parts de marché et d'amélioration de la rentabilité, et ce, de façon structurelle.

Quel a été le rôle de Wendel dans le processus de renégociation financière ?

Le 26 février 2010, Wendel a finalisé avec succès l'opération de renégociation de la dette de la Société avec le soutien unanime des prêteurs seniors, second lien et mezzanine. Dans le cadre de cette

opération, Wendel a réinvesti 60 millions d'euros dans Stahl et a porté sa participation de 48 à 92 %, le solde étant détenu par les prêteurs second lien et mezzanine, ainsi que l'équipe de direction. Le principal impact de cette renégociation a été la réduction de 45 % de la dette brute, qui est ainsi passée de 350 millions d'euros à 195 millions, nous permettant ainsi de recouvrer nos marges de manœuvre. Sans la conviction forte de Wendel sur la qualité de Stahl, cette renégociation n'aurait pas été possible, et nous en récoltons aujourd'hui les fruits avec un retour à une croissance soutenue du chiffre d'affaires et à une amélioration substantielle de notre niveau de rentabilité.

Quels sont les chantiers sur lesquels vous travaillez actuellement avec les équipes de Wendel ?

Nous continuons à travailler ensemble sur tous les leviers permettant d'accélérer la croissance future et la rentabilité de Stahl, que ce soit l'innovation, la recherche et développement, la qualité de nos forces technico-commerciales pour répondre aux besoins du marché, mais aussi l'expansion continue de nos activités sur les zones à forte croissance. Le regard professionnel des équipes de Wendel reste un atout fondamental dans notre conquête de parts de marché. ■

LES ÉQUIPES WENDEL

Conseil d'administration

Dirk-Jan Van Ommeren (Président)
Bernard Gautier
Olivier Chambriard
Bruno Fritsch
Jean-Michel Ropert

Comité des rémunérations

Dirk-Jan Van Ommeren
Bernard Gautier

Comité d'audit

Dirk-Jan Van Ommeren
Olivier Chambriard
Jean-Michel Ropert

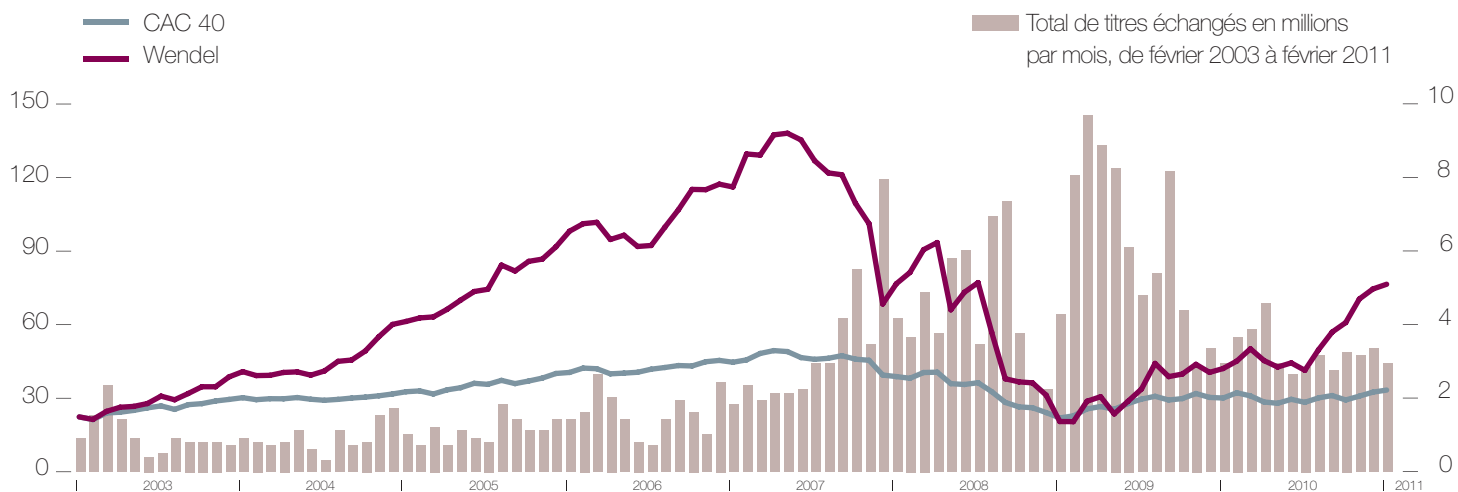
Carnet de l'actionnaire

Données boursières

Place de cotation: EUROLIST SRD -
Compartiment A (*Blue Chips*)
Code ISIN: FR0000121204
Code Bloomberg: MF FP
Code Reuters: MWDP.PA

Mnémonique: MF
Indice: CAC AllShares, CAC Mid Small 190,
CAC Mid100, Next 150, SBF120, SBF80
Quotité: 1 action
PEA: éligible

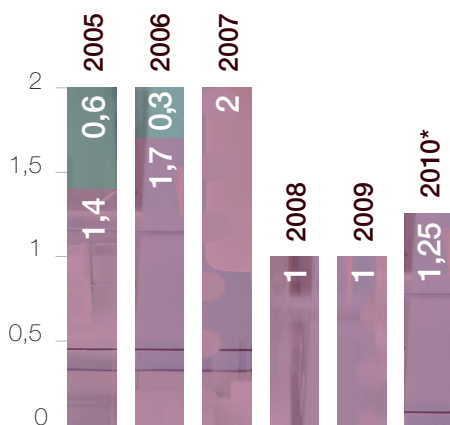
SRD: éligible
Valeur nominale: 4 euros
Nombre d'actions: 50 501 779
au 31 décembre 2010



Sources : Reuters/Données mensuelles

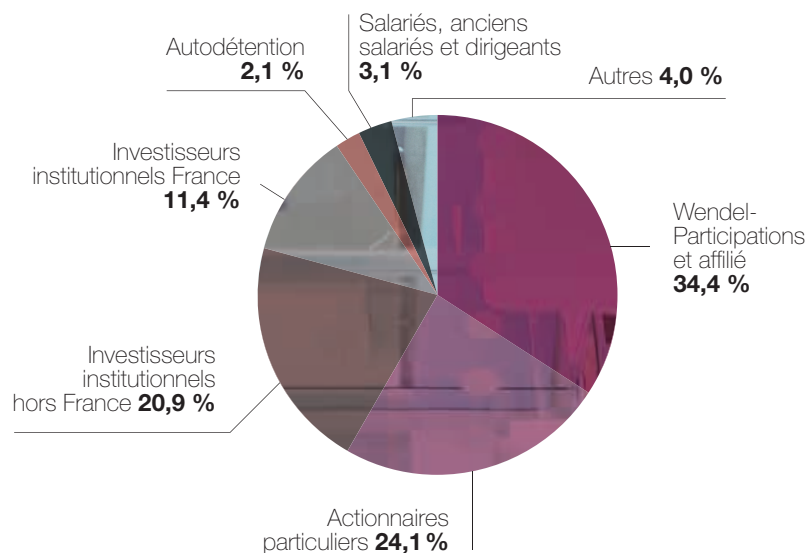
Dividende (en euros)

Dividende ordinaire
Dividende exceptionnel



* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale.

Actionnariat (au 31 décembre 2010)



Relations avec les actionnaires

Le dialogue constant et renforcé que Wendel entretient avec tous ses actionnaires est un élément structurant dans notre démarche de création de valeur. De nombreuses initiatives ont été entreprises pour répondre aux attentes évolutives des actionnaires individuels et institutionnels.

En 2010 le groupe Wendel, qui compte près de 40 000 actionnaires individuels, a renforcé encore le dispositif de communication qui leur est dédié. Le Groupe a notamment participé pour la première fois au salon Actionaria, qui s'est déroulé les 19 et 20 novembre 2010 à Paris, lieu d'échange privilégié entre les entreprises et leurs actionnaires. Pour cette occasion un guide de l'actionnaire de Wendel a été établi. Il recense l'ensemble des informations qu'un actionnaire doit connaître préalablement à tout choix d'investissement, décrit le projet d'entreprise de Wendel, les perspectives de développement du Groupe, les droits et devoirs de tout actionnaire, et présente les modalités pratiques d'exercice des droits de l'actionnaire. Ce guide est disponible sur le site Internet de Wendel et sur simple demande auprès de la Direction de la communication du Groupe.

Ce guide parachève un cycle de renouvellement des outils d'information des actionnaires, qui comprend désormais un espace actionnaires dédié sur le site Internet de l'entreprise, des lettres trimestrielles aux actionnaires, un numéro vert d'information, un rapport d'activité annuel intégré au document de référence visé par l'AMF. Le Comité consultatif des actionnaires, créé en 2009, s'est réuni à quatre reprises au cours de l'année 2010 et a été sollicité sur l'ensemble des messages et supports de communication destinés aux actionnaires. Wendel accorde un prix tout particulier aux recommandations et conseils formulés par le Comité, qui contribuent à une pédagogie croissante de son métier et à une présentation simplifiée et illustrée de son activité.

Pour les investisseurs institutionnels, Wendel organise deux grandes campagnes principales de *road shows* chaque année. La première a lieu après la publication des résultats annuels au début du mois d'avril et la seconde dans les premières semaines de septembre, dans la foulée de la publication des résultats semestriels. Durant ces périodes, les membres du Directoire sillonnent les « routes du monde » pour aller à la rencontre des principaux investisseurs et des gérants, actionnaires ou non, qui s'intéressent au groupe Wendel. En dehors de ces deux grandes campagnes, Wendel participe à de nombreux événements organisés par les *brokers* suivant le titre. En 2010, près de 400 investisseurs ont été rencontrés, en face à face ou en groupe. Enfin, nous avons également mis en place depuis l'année 2009 des *road shows* spécifiquement orientés vers la communauté obligataire, deux fois par an. L'équipe des relations investisseurs et le Directeur financier sont ainsi allés à la rencontre de près de 200 investisseurs obligataires en 2010.



Agenda 2011

23 mars

- Chiffre d'affaires et résultats annuels 2010 (communiqué avant Bourse)
- Publication de l'actif net réévalué

5 mai

Publication du chiffre d'affaires du premier trimestre 2011 (après Bourse)

30 mai

- Assemblée générale des actionnaires
- Publication de l'actif net réévalué

31 août

- Chiffre d'affaires et résultats semestriels 2011 (communiqué avant Bourse)
- Publication de l'actif net réévalué

9 novembre

Publication du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2011 (après Bourse)

1^{er} décembre

- Journée investisseurs
- Publication de l'actif net réévalué

Contacts

Internet: www.wendelgroup.com

e-mail: communication@wendelgroup.com

Anne-Lise Bapst,

Directeur de la communication

et du développement durable

Tél. : 01 42 85 30 00

e-mail : al.bapst@wendelgroup.com

Laurent Marie,

Directeur de la communication financière

Tél. : 01 42 85 30 00

e-mail : l.marie@wendelgroup.com

Numéro Vert : 0800 897 067

wendelgroup.com

Les temps forts de 2010

L'année 2010 est à mettre sous le signe de la sortie de crise. Pour Wendel et toutes les sociétés du Groupe, la croissance organique et externe retrouvées permettent de relancer des plans de développement ambitieux et créateurs de valeur.

Janvier

Deutsch inaugure son usine de Shanghai.

Février

Wendel réalise avec succès l'introduction de Helikos.

Mars

L'activité de **Stahl** explose en Chine, générant une croissance organique de 55 % au premier trimestre.



Wendel réinvestit 124 millions d'euros dans la restructuration de **Stahl** et **Deutsch**.

Juin

Saint-Gobain construit une deuxième usine photovoltaïque en Allemagne.

Bureau Veritas annonce l'acquisition d'Inspectorate et d'Advanced Coal Technology en Afrique.

Juillet

Legrand acquiert Inform (onduleurs) en Turquie.
Offre de rachat d'Indo Asian Switchgear.

Septembre

Stallergenes signe un partenariat avec Shionogi pour les comprimés d'immunothérapie en Asie.

Wendel voit une forte croissance de ses résultats semestriels, avec un CA consolidé en hausse de 10,3 %.

Toutes les sociétés du Groupe sont en croissance.

Cession d'un bloc Legrand à hauteur de 5,5 %.

Avril

Saint-Gobain et NSG se développent conjointement au Brésil (verre plat).

Materis: Chryso lance une OPA sur a.b.e en Afrique du Sud.

Deutsch effectue le rachat des minoritaires de LADD pour 40 millions de dollars.

Mai

Wendel renoue avec la croissance: chiffre d'affaires en hausse de 2,7 % au premier trimestre.



Wendel devient le mécène fondateur du Centre Pompidou-Metz.

Octobre

Saint-Gobain envisage une éventuelle introduction en Bourse du conditionnement en 2011.

Wendel réalise une émission obligataire de 300 millions d'euros.

Novembre

Saint Gobain inaugure le *float* d'Ain el Sokhna en Égypte.

Wendel cède, après dix-sept ans d'accompagnement, sa participation dans

Stallergenes à Ares Life Sciences à un prix 35 fois supérieur à son prix d'acquisition.

Novembre

Saint-Gobain et Sage signent un accord pour la construction de la première usine de production de série de verre électrochrome.

Wendel voit sa dynamique de croissance du CA confirmée: + 14,5 % sur neuf mois, dont 5,1 % en organique.

Décembre

Journée investisseurs Wendel: « Investir dans les économies à forte croissance ». Actif net réévalué à 85,70 euros, en hausse de 64,2 % depuis un an.

Notes

Notes

Société anonyme au capital social de 202007116 euros
89, rue Taitbout, 75312 Paris Cedex 09
Tél. : 01 42 85 30 00 - Fax : 01 42 80 68 67

www.wendelgroup.com