



“ Investir sur le long terme constitue  
une belle entreprise ”



02

## WENDEL INVESTISSEUR PROFESSIONNEL

Profil	03
2012 en chiffres	04
Faits marquants 2012	06
Message d'Ernest-Antoine Seillière, Président du Conseil de surveillance jusqu'au 27 mars 2013	08
Message de François de Wendel, Président du Conseil de surveillance à compter du 27 mars 2013	09
Message de Frédéric Lemoine, Président du Directoire	10
Le gouvernement d'entreprise	12
Des équipes engagées, emmenées par le Directoire	14
Investisseur de long terme	16
Une stratégie d'investissement et de développement ambitieuse	18
S'engager comme un créateur de valeur durable	20

22

## WENDEL ACTIONNAIRE ENGAGÉ D'ENTREPRISES PERFORMANTES

Un portefeuille équilibré et diversifié	24
Bureau Veritas poursuit sa croissance et sa stratégie de leadership mondial	26
Saint-Gobain construit notre futur	28
Legrand, une stratégie de croissance rentable et créatrice de valeur	30
Materis innove pour accélérer sa croissance	32
Stahl, une présence forte dans les pays émergents	36
Parcours, un acteur majeur de la mobilité des entreprises centré sur les services	38
Mecatherm industrialise la fabrication du pain dans le monde	40
exceet développe et réalise des solutions technologiques pour applications critiques	42
Van Gansewinkel Groep, de la collecte de déchets à la production d'énergie	44
IHS développe un réseau d'infrastructures télécom panafricain	46

48

## WENDEL AU SERVICE DE SES ACTIONNAIRES

Carnet de l'actionnaire	50
Relations avec les actionnaires	51





# Wendel investisseur professionnel



1. Sceau de François de Wendel.
2. François de Wendel (1778-1829).
3. Vue de forges en 1866. Aquarelle de Bertier.
4. Assemblée générale 2011.
5. Centre Pompidou-Metz.
6. Visite d'une usine Materis par le Directoire.

# “ 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 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.

---

# 2012 en chiffres

Au cours de l'année 2012, le groupe Wendel a continué de renforcer sa structure financière en réduisant sa dette et en allongeant sa maturité, ainsi qu'en améliorant ses grands équilibres financiers. Ces actions entreprises depuis 2009 permettent au Groupe de poursuivre le déploiement de sa stratégie de diversification, en réalisant de nouveaux investissements.

### Actif net réévalué (ANR)

(en euros par action)

31.12.2012	<b>116,2</b>
31.12.2011	<b>74,3</b>
31.12.2010	<b>97,4</b>

# 10

C'est le nombre de participations principales, dont une cession et une annonce d'investissement en 2012.

### Total de l'actif brut géré

(en millions d'euros)

31.12.2012	<b>9 921</b>
31.12.2011	<b>8 687</b>
31.12.2010	<b>11 138</b>

### Évolution de la dette brute de Wendel<sup>(1)</sup>

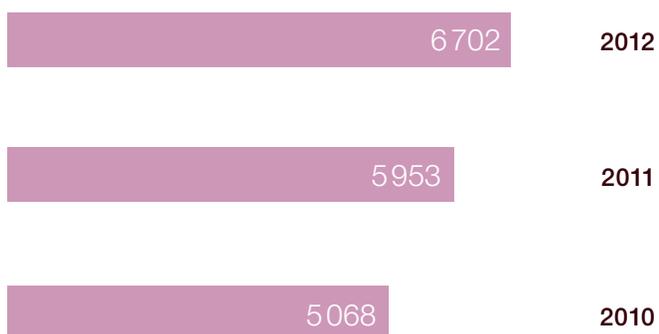
(en millions d'euros)

3 981	31.12.2012
4 734	31.12.2011
6 315	31.12.2010

(1) La dette brute, intérêts courus inclus, de Wendel est la somme de la dette obligataire de Wendel, de la dette bancaire de Wendel, ainsi que de la dette finançant l'acquisition de Saint-Gobain qui est juridiquement sans recours.

Chiffre d'affaires consolidé<sup>(2)</sup>

(en millions d'euros)

*(2) Hors activités cédées conformément à IFRS 5.*

## Résultat net (en millions d'euros)

Total

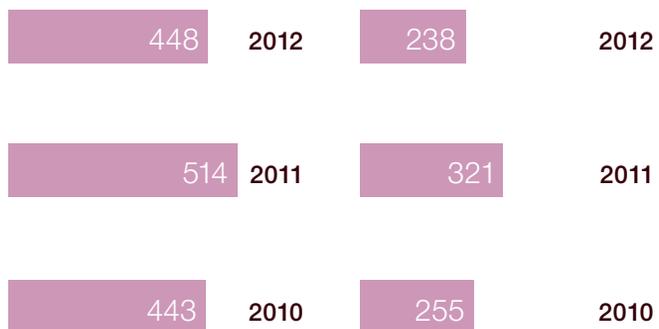
Dont part du Groupe



## Résultat net des activités (en millions d'euros)

Total

Dont part du Groupe



76

C'est le nombre de collaborateurs de Wendel.

# Faits marquants 2012

03/01

**Bureau Veritas** acquiert Pockrandt GmbH, une société allemande spécialisée dans les services de contrôle non destructif pour les opérateurs et fabricants de centrales électriques.

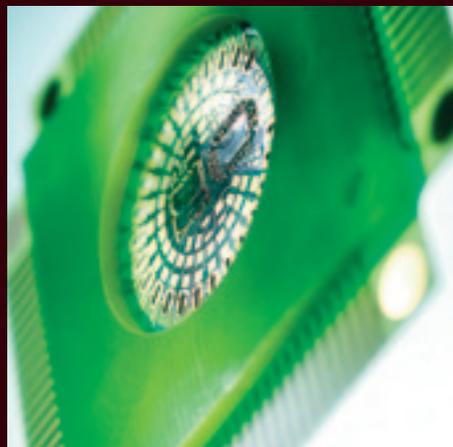
09/02

**Legrand** accélère son développement en Inde et dans les onduleurs avec le rachat de Numeric UPS.

13/02

Annnonce de la nomination de Didier Michaud-Daniel au poste de Directeur général de **Bureau Veritas**, à compter du 1<sup>er</sup> mars 2012.

**exceet Card Group** remporte l'appel d'offres lancé par le gouvernement écossais dans le cadre du Programme national de carte d'identification unique pour la fourniture de cartes à puce afin de simplifier l'accès à de nombreux services publics par les citoyens écossais.



23/02

**Legrand** poursuit son développement dans les infrastructures numériques avec l'acquisition d'Aegide aux Pays-Bas.

03/03

**Mecatherm** reçoit deux prix au Salon Européen de Paris pour son BLOC COMBI.

14/03

**Saint-Gobain**: succès du lancement d'une émission obligataire : 750 M€ à dix ans, coupon annuel de 3,625 %.

20/03

**Bureau Veritas** annonce la signature d'un accord portant sur l'acquisition de TH Hill, un leader mondial dans l'assurance qualité des systèmes de forage pétrolier et gazier.

21/03

**Wendel**: forte hausse du résultat net des activités et réduction de l'endettement en 2011. Chiffre d'affaires sur douze mois : 5 953 M€, en hausse de 17,5 %. Résultat net des activités part du Groupe en hausse de 25,9 %, à 321,4 M€. Structure financière encore renforcée : réduction en 2011 de la dette brute de 1 587 M€.

03/04

**Wendel** a cédé Deutsch à TE Connectivity. Le produit net de la cession s'élève pour Wendel à 960 M€.

11/04

Amélioration du *rating* de **Wendel** par Standard & Poor's à BB, perspective stable.

30/04

**Kerneos** acquiert la société grecque Elmin, premier exportateur européen de bauxite monohydrate, permettant de sécuriser un accès sur le long terme à l'une des matières premières clés pour son activité.



04/05

**Wendel** : hausse de 15 % du chiffre d'affaires consolidé au 1<sup>er</sup> trimestre 2012.

15/05

**Bureau Veritas** réalise avec succès une émission obligataire inaugurale non notée à cinq ans, dont le coupon est de 3,75 % pour 500 M€.



31/05

**Saint-Gobain** : succès du lancement d'une émission obligataire : 750 M€ à neuf ans, coupon annuel de 3,625 %.

04/06

Assemblée générale de **Wendel**.  
ANR de 93,6 € par action malgré un environnement difficile au cours des douze derniers mois.  
Dividende de 1,30 € par action (+ 4 %) assorti, à titre exceptionnel, d'une action Legrand pour 50 actions Wendel détenues.

08/06

**Stahl** ouvre deux centres de services pour ses clients au Bangladesh et en Éthiopie.

13/06

**Legrand** accélère son développement dans les nouvelles économies en signant un accord de joint-venture avec Daneva, le leader brésilien des produits de connexion.

03/07

**Wendel** et sa filiale **Materis** annoncent le succès final de la renégociation de la dette de Materis.

**ParexGroup**, un des leaders mondiaux dans les mortiers, acquiert la société Suzuka, leader sur le marché des finitions organiques texturées en Chine.



01/08

**Bureau Veritas** a réalisé l'acquisition de Shanghai Davis Testing Technology Co., Ltd., une société chinoise spécialisée dans les essais d'équipements pour l'automobile.

30/08

**Wendel** : forte hausse du résultat net part du groupe et réduction de l'endettement au 1<sup>er</sup> semestre 2012.

Chiffre d'affaires sur six mois : 3 259,9 M€, en hausse de 12,9 %, dont 5,1 % de croissance organique.

ANR au 21 août 2012 à 4,6 Md€, soit 90,7 € par action, en hausse de 20,9 % sur douze mois.

07/09

**Wendel** : succès d'une émission obligataire de 400 M€ à échéance septembre 2019.



19/09

**Mecatherm** reçoit le prix Innovation 2012 au salon IBA de Munich pour son BLOC COMBI.

29/10

**Wendel** engage son premier investissement direct en Afrique : sa filiale **Oranje-Nassau Développement** signe un protocole d'accord avec **IHS Holding** (infrastructure télécom) en vue de prendre une participation significative dans son capital.

30/10

**Saint-Gobain** Solar Gard inaugure une nouvelle usine ultramoderne en Chine.

15/11

**Legrand** renforce ses positions dans les systèmes résidentiels aux États-Unis avec le rachat de NuVo Technologies.

06/12

**11<sup>e</sup> Journée des investisseurs.**

ANR de 106,7 € par action, en hausse de 39,3 % sur douze mois.

Annnonce de l'annulation de 2 % du capital réalisée fin novembre.

## Message d'Ernest-Antoine Seillière

# Fin d'étape



PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE  
JUSQU'AU 27 MARS 2013.  
*Président d'honneur de Wendel  
à compter du 27 mars 2013.*

**W**endel aura su cette année encore poursuivre sa marche en avant, dans le respect de ce que nous sommes : un investisseur de long terme qui s'engage sans retenue aux côtés de ses filiales et participations, parmi lesquelles quelques champions industriels dont nous pouvons être fiers. Par notre présence aux côtés de ces grands groupes et d'entreprises plus petites aux belles perspectives, nous avons renoué avec la longue tradition industrielle de Wendel. Au moment où ayant atteint mes 75 ans, je m'inscris dans notre tradition familiale en me mettant en retrait et en passant le flambeau, je voulais évoquer rapidement les étapes qui ont permis à Wendel de retrouver sa place et qui éclairent de façon cohérente le chemin que nous allons continuer à emprunter dans les années qui viennent.

Lorsque j'ai pris les rênes de Wendel avec le bienveillant appui de Pierre Celier et Jean Droulers à la fin des années 70, il ne restait plus grand chose de notre groupe, l'État ayant décidé – sans indemnisation, faut-il le rappeler – d'en nationaliser toutes les activités de production d'acier, héritage d'une histoire industrielle et familiale de près de trois cents ans. Récupérant une vingtaine de sociétés disparates dont la plupart étaient exsangues ou en perte, j'ai alors entrepris, à la demande de la famille, d'assainir le socle sur lequel nous allions pouvoir nous reconstruire. Ce fut la première étape et pas la plus aisée.

Puis vint l'époque de l'association avec des entrepreneurs de talent et des entreprises dont nous nous disions qu'elles avaient devant elles un avenir florissant. J'ai eu alors la chance de rencontrer des entrepreneurs exceptionnels en même temps que de brillants dirigeants et de fortes personnalités, comme Serge Kampf, Carlo de Benedetti, Noël Goutard ou encore Alain Mérieux, avec lesquels Wendel s'associa pour contribuer au développement de leurs sociétés, qu'il s'agisse de Capgemini, Valeo ou BioMérieux et Stallergenes. J'eus même l'honneur d'attirer l'attention de David Rockefeller ou de Paul Desmarais qui furent un temps nos partenaires. Et je n'oublie pas Jean-Marie Descarpentries avec lequel Wendel devint leader de l'emballage métallique ou Bernard Renard et Albert Saporta.

Dans les années 2000, alors que nos sociétés s'essoufflaient quelque peu, nous avons décidé, la facilité du crédit aidant, de prendre un virage stratégique majeur en faisant plus de 4 milliards d'euros de cessions pour les réinvestir dans de grandes entreprises dont nous voulions devenir l'actionnaire

de responsabilité. C'est alors que nous sommes entrés dans Legrand, que nous avons pris 100 % de Bureau Veritas et que nous sommes devenus propriétaires d'Editis, de Deutsch ou encore de Stahl, toutes sociétés qui ont connu des réussites exceptionnelles avec à leur tête des dirigeants de la taille de Frank Piedelièvre, Gilles Schnepp, Alain Kouck... Portés par l'euphorie économique ambiante et l'audace de Jean-Bernard Lafonta, ces choix se sont révélés bénéfiques. La valeur de Wendel s'en est trouvée en quelques années multipliée par trois, dégageant pour le groupe une marge de manœuvre qui nous a permis au deuxième semestre 2007, c'est-à-dire un bien mauvais moment, d'entrer dans le capital de Saint-Gobain. Mais nous avons ainsi bouclé la boucle du retour de Wendel sur le devant de la scène industrielle par le biais d'un groupe mondial dans le domaine fondamental et prometteur de la construction et de l'habitat.

La crise de la fin 2007 nous a apporté de grandes difficultés : menace sur l'équilibre financier de notre entreprise, injustes attaques judiciaires et médiatiques, secousses dans notre management. Nous ne nous sommes pas laissés abattre par l'adversité. Tous nos efforts se sont concentrés pour donner à Wendel la vision et les moyens de se redresser et de poursuivre sa stratégie. Sous l'impulsion habile et puissante de Frédéric Lemoine et Bernard Gautier, Wendel, comme il a su maintes fois le faire aux cours des siècles, a rapidement surmonté l'épreuve : le Groupe a pu maîtriser son endettement tout en gérant à la fois des sorties très réussies de certaines participations et des investissements prometteurs dans des sociétés dont nous avons su repérer le potentiel. En 35 ans, Wendel a contribué à créer des dizaines de milliers d'emplois et a soutenu

## Message de François de Wendel

le développement de sociétés françaises qui sont aujourd'hui des leaders mondiaux. Dans la même période, nous avons créé de la richesse pour nos actionnaires. Parcourant, au terme de ma mission, les rapports annuels depuis 1977, je mesure que la valeur de Wendel a été multipliée par 80 en trois décennies, sans compter les centaines de millions d'euros distribués à nos actionnaires...

À l'image des grandes familles industrielles qui ont joué un rôle majeur au cœur de l'économie européenne, Wendel a toujours assumé ses responsabilités. Il l'a fait parce que, comme aujourd'hui, la confiance et le soutien de la famille actionnaire ne lui ont jamais fait défaut. Il l'a fait parce qu'il a été toujours fidèle à ses valeurs et à ses racines, notamment lorraines. Notre soutien au Centre Pompidou-Metz, qui nous a valu le titre de Grand Mécène de la culture en 2012, est une illustration de la place que notre famille tient à conserver dans la mémoire d'une région qui reste le berceau de notre histoire.

Il le fera maintenant sous la Présidence de mon cousin François de Wendel.

Je termine ces quelques remarques par une observation pour moi essentielle : Dans notre monde passionnant et exigeant où le capitalisme a conquis la planète, où l'innovation entraîne une véritable révolution économique, où la mondialisation s'impose, il faut pour l'emporter donner une attention prioritaire aux hommes et aux femmes qui composent nos équipes, à tous les niveaux. Bien les choisir et bien les respecter. Veiller à leur compétence, à leur motivation, à leur moral. Parvenir sans relâche à accorder la logique des faits et l'exigence des chiffres avec la réalité humaine. Et surtout, ne pas empêcher parfois l'intuition de l'emporter sur la raison car pour entreprendre il faut savoir compter sur la chance qu'on mérite.

Le 28 mars 2013

**P**our les entreprises comme pour les nations, les passages de témoins sont des moments cruciaux. Après plus de trente ans à la tête de Wendel,

Ernest-Antoine Seillière s'éloigne.

Il aura dirigé le Groupe durant une des périodes les plus mouvementées de son existence. Le chemin avait commencé en pleine débâcle de la sidérurgie française. La renaissance est venue dès les années 1980 grâce à une série d'initiatives heureuses : nouvelles équipes mises en place dans les quelques filiales conservées, avec à leur tête des animateurs hors pair ; entrée dans des secteurs de pointe comme le service informatique ou la biologie et, de ce fait, créations d'emplois se comptant par milliers ; consolidations à rythme rapide par acquisitions ou fusions donnant le jour à des leaders dans leur métier.

Au tournant du siècle, des investissements particulièrement brillants sont faits (qu'on en juge : Bureau Veritas, Stallergenes, Legrand). Suit, après 2000, une remise en cause des habitudes qui transforme une *holding* peu endettée, détenant volontiers des positions minoritaires, en une société d'investissement usant d'effet de levier pour des prises de contrôle d'entreprises ayant un potentiel de leaders. Telle fut la voie du renouveau et du succès qui, parfois – conforme en ceci aussi à notre longue histoire – traversa des espaces escarpés. Mais on ne construit pas de cathédrales si on a le vertige !

Les piliers de l'édifice s'appelaient Jean-Marie Descarpentries, Serge Kampf, Bernard Renard, Albert Saporta, Frank Piedelièvre, Gilles Schnepf : de grands patrons. Avec le faible recul qui est le nôtre, il y a quelque chose de la splendeur baroque dans ce qui fut ainsi édifié par Ernest-Antoine Seillière et par sa cohorte d'entrepreneurs.



VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL  
DE SURVEILLANCE JUSQU'AU 27 MARS 2013.  
*Président du Conseil de surveillance  
à compter du 27 mars 2013.*

Quelle architecture pour demain ? Sous l'égide de Frédéric Lemoine et de Bernard Gautier, les verrières de Wendel s'ouvrent large sur le monde. Dès son arrivée, Frédéric Lemoine a voulu faire de Wendel un lieu de transparence. Après une cure nécessaire de désendettement durant le premier mandat du Directoire actuel, vient maintenant le temps où Wendel peut de nouveau bouger, investir, porter plus loin ses frontières. Une des clés du succès sera de s'associer à des hommes et à des femmes d'exception, qui partagent le souci de construire dans la durée, prêts à se propulser à l'autre bout du monde pour trouver croissance, invention, valeur et proposer des produits ou des services innovants, créer des emplois, valoriser des actifs de qualité. Afin de concevoir et d'appuyer cette grande ambition, Frédéric Lemoine et Bernard Gautier sont entourés d'une équipe jeune et vaillante. Ils peuvent compter sur l'appui de leurs actionnaires, qu'ils soient familiaux ou autres. Nous leur souhaitons une grande réussite.

Le 28 mars 2013

# Message de Frédéric Lemoine,

PRÉSIDENT  
DU DIRECTOIRE



« Je suis confiant en l'aptitude de Wendel à se développer au service de ses actionnaires, tout en restant fidèle à une histoire tricentenaire et à des valeurs éminemment porteuses d'avenir. »

L'année 2012 aura été une fois de plus une bonne année. Alors que l'économie mondiale semblait aller de crise en crise, Wendel est parvenu à enchaîner les étapes du désendettement et du retour à l'investissement tout en créant beaucoup de valeur pour nos actionnaires.

Nous sommes bien entendu dépendants du monde qui nous entoure. L'économie mondiale a fortement décéléré en 2012, revenant à 2,9 % de croissance. Les États-Unis ont retrouvé leur capacité étonnante à enclencher la spirale positive de la croissance et de l'optimisme, mais ils restent menacés par les déficits publics. Les pays émergents ont connu une année contrastée, bonne en Russie ou en Afrique, mais ralentie en Chine – dans l'attente des échéances politiques – et franchement décevante au Brésil. Surtout, l'Europe a mal surmonté ses crises et la France, ballottée par les multiples annonces de son ancien et de son nouveau gouvernement, a à peine fait mieux que l'Europe du Sud, toujours en situation très difficile.

La prudence s'impose donc. La mauvaise situation des marchés de la construction et de la rénovation résidentielle en Europe s'est poursuivie en 2012. Saint-Gobain, Materis et Legrand ont été marqués par la persistance de volumes très bas, que la flexibilité de leurs coûts ont plus ou moins bien absorbés, selon les cas. Mecatherm a connu également une année tendue du fait des difficultés des boulangeries industrielles européennes à obtenir de nouveaux financements bancaires.

Dans le même temps, toutefois, nous avons pu exploiter le rebond américain en vendant Deutsch dans des conditions unanimement saluées comme excellentes. Ayant encaissé en avril près d'un milliard d'euros, nous avons pu tourner définitivement la page du surendettement de notre société. La dette brute aura été réduite de 4,5 milliards d'euros en quatre ans et nous avons, avec Bernard Gautier, reporté les échéances, réduit les frais financiers et procédé à des cessions opportunes du double point de vue financier et industriel.

La diversification de Wendel constitue l'autre composante qui explique la bonne année 2012. Si l'Europe et la construction restaient moroses, Bureau Veritas affichait, elle, une année de forte croissance organique, parfaitement en ligne avec son nouveau plan stratégique, des acquisitions prometteuses et une part de 54 % de son chiffre d'affaires dans les pays émergents. Stahl et Parcours ont connu également une belle année, de même, chez Materis, que ParexGroup et Chryso, pourtant dans les matériaux de construction, mais très axés sur la Chine, sur l'Amérique latine, sur l'Inde et sur l'Afrique.

Cette diversification, nous avons décidé de l'accroître encore. En 2012, pour la première fois, Oranje-Nassau Développement a ainsi investi directement dans des pays émergents en devenant le premier actionnaire d'IHS, une société d'installation et de gestion de tours télécom qui profite à plein, au Nigéria, en Côte d'Ivoire et au Cameroun notamment, de l'extraordinaire croissance de la téléphonie mobile au cœur du développement africain.



Renouvelé pour quatre ans, le Directoire a présenté au Conseil de surveillance une stratégie qui a recueilli le plein soutien de celui-ci et qui va nous permettre d'aller beaucoup plus loin sur le chemin de la diversification et de l'internationalisation. Nous sommes prêts en effet à investir deux milliards d'euros dans les quatre prochaines années, en Europe bien sûr, mais aussi en Amérique du Nord, où nous ouvrons un bureau, et dans les zones émergentes, notamment en Afrique. Nous continuons d'y viser de belles entreprises non cotées exposées aux zones et aux secteurs les plus porteurs.

Parallèlement, nous voulons poursuivre l'assainissement de nos finances et redevenir *investment grade* durant ce nouveau mandat. Enfin, après la forte augmentation du dividende que nous proposons à l'Assemblée générale (+ 35 % à 1,75 euro), nous souhaitons continuer d'accroître, plus modestement, mais régulièrement, le dividende versé à nos actionnaires, souvent très fidèles.

Au moment d'engager cette nouvelle page internationale de l'histoire de Wendel, nous franchissons aussi une étape importante dans l'évolution de notre gouvernance. Je voudrais à cet égard témoigner de toute la gratitude et de l'admiration de l'entreprise envers Ernest-Antoine Seillière qui a quitté comme prévu la Présidence du Conseil de surveillance le 27 mars 2013. Toutes nos équipes lui sont profondément attachées car il a su refonder Wendel et animer l'entreprise avec *vista*, dynamisme et beaucoup d'humanité. J'y joins mes très vifs remerciements personnels car, dans le respect scrupuleux de nos rôles respectifs, il a su offrir au Directoire pendant les quatre dernières années une capacité constante d'écoute et de dialogue, qui nous a permis de bénéficier en de nombreuses occasions de sa très grande expérience et de son ouverture sur le monde.

François de Wendel, notre nouveau Président du Conseil de surveillance, nous connaît bien et sait qu'il peut compter, avec tout le Conseil

et tous nos actionnaires – familiaux, individuels et institutionnels –, sur la totale détermination du Directoire et sur sa grande ambition pour Wendel. Nous sommes convaincus de l'utilité économique et sociale de notre métier d'investisseur de long terme. Depuis la France, où nous espérons que le gouvernement évitera de trop pénaliser notre activité, nous nous projeterons de plus en plus dans le monde entier, mais en restant concentrés sur la réussite d'une quinzaine d'entreprises. L'équipe de haut vol qui nous entoure est de grande qualité, nos finances sont assainies et nos sociétés actuelles ont un gros potentiel de croissance et de rentabilité devant elles. Je suis donc confiant en l'aptitude de Wendel à se développer au service de ses actionnaires, tout en restant fidèle à une histoire tricentenaire et à des valeurs qui sont éminemment porteuses d'avenir.

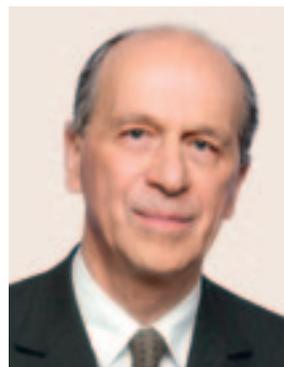
Le 28 mars 2013.

# Le gouvernement d'entreprise

**Ernest-Antoine Seillière**  
Président  
jusqu'au 27 mars 2013.  
Président d'honneur  
à compter du 27 mars 2013.



**François de Wendel (2016)\***  
Vice-Président  
jusqu'au 27 mars 2013.  
Président  
à compter du 27 mars 2013.



**Dominique Hériard Dubreuil (2014)\***  
Membre indépendant  
Vice-Présidente  
à compter du 27 mars 2013.



**Gérard Buffière (2015)\***  
Membre indépendant



**Nicolas Celier (2014)\***



**Didier Cherpitel (2015)\***  
Membre indépendant  
Président du Comité de gouvernance



**Jean-Marc Janodet (2012)\***  
jusqu'au 4 juin 2012.<sup>(1)</sup>



**François de Mitry**  
jusqu'au 13 septembre 2012.<sup>(2)</sup>



**Édouard de l'Espée (2013)\***



**Guyline Saucier (2014)\***  
Membre indépendant  
Présidente du Comité d'audit



**Humbert de Wendel (2015)\***

## Le Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire. Au 31 décembre 2012, le Conseil de surveillance de la Société comptait neuf membres<sup>(1)</sup>, 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 a précisé ses règles de fonctionnement en adoptant un règlement intérieur qui fixe les droits et obligations

des administrateurs. À l'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013, le renouvellement du mandat d'Édouard de l'Espée sera proposé. Ernest-Antoine Seillière n'a pas souhaité le renouvellement de son mandat. Il sera proposé trois nouveaux membres : Mesdames Bénédicte Coste et Priscilla de Moustier, deux femmes issues de l'actionnaire familial, Wendel-Participations et un membre indépendant, Monsieur Laurent Burelle, PDG de Plastic Omnium.

<sup>(1)</sup> Jean-Marc Janodet n'a pas souhaité le renouvellement de son mandat.

<sup>(2)</sup> Le Conseil de surveillance a pris acte lors de la séance du 2 octobre 2012 de la démission de François de Mitry, en conséquence de son entrée dans de nouvelles responsabilités professionnelles au sein d'un fonds d'investissement français.

\* Entre parenthèses : date de fin de mandat.

## Les comités du Conseil

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 cinq membres :

**Guylaine Saucier** (Présidente)

**Nicolas Celier**

**Édouard de l'Espée**

**Gérard Buffière**

**Humbert de Wendel**

Secrétaire du Comité d'audit :  
Caroline Bertin Delacour

### Le Comité de gouvernance

Le Comité de gouvernance de Wendel a notamment pour missions 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 quatre membres :

**Didier Cherpitel** (Président)

**Dominique Hériard Dubreuil**

**Jean-Marc Janodet** *jusqu'au 4 juin 2012*

**François de Wendel** *jusqu'au 27 mars 2013*

Secrétaire du Comité de gouvernance :  
Caroline Bertin Delacour

## Le Directoire

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

Le Directoire est composé de deux membres :

### 1. Frédéric Lemoine,

Président depuis le 7 avril 2009.  
Mandat renouvelé le 7 avril 2013.

### 2. Bernard Gautier,

Membre depuis le 31 mai 2005.  
Mandat renouvelé le 7 avril 2009,  
puis le 7 avril 2013.

Secrétaire du Directoire :  
Bruno Fritsch (Directeur)



# Des équipes engagées, emmenées par le Directoire



## Le Comité de gestion

se réunit tous les quinze jours. Il prend les décisions relatives au fonctionnement du Groupe.

- 1. Frédéric Lemoine**  
Président du Directoire
- 2. Bernard Gautier**  
Membre du Directoire
- 3. Christine Anglade Pirzadeh**  
Directeur de la communication et du développement durable
- 4. Caroline Bertin Delacour**  
Directeur juridique
- 5. Peter Meredith** *depuis le 1<sup>er</sup> mars 2013*  
Directeur fiscal
- 6. Jean-Michel Ropert**  
Directeur financier
- 7. Patrick Tanguy**  
Directeur associé, en charge des ressources opérationnelles

## Les implantations de Wendel à l'international

### **Amsterdam, Pays-Bas, depuis 1908 :**

Jeroen Venneker, Josijn Leeuwenberg,  
Hedy Schoonheym, Dirk-Jan Van Ommeren



### **Luxembourg, depuis 1931 :**

Jérémy Laurencin,  
Jean-Yves Hémerly,  
Françoise Herman,  
Sarah Gasser



Le Directoire de Wendel s'appuie sur une équipe de 74 professionnels opérant dans une organisation qui permet une communication fluide. Outre le Comité de gestion et le Comité d'investissement, un Comité de coordination opérationnel assure la transmission transversale des informations entre les équipes.

## Le Comité d'investissement en 2012

se réunit toutes les semaines afin de travailler à la sélection et à la préparation des investissements du Groupe.

- 1. Frédéric Lemoine**  
Président du Directoire
- 2. Bernard Gautier**  
Membre du Directoire
- 3. Stéphane Bacquaert**  
Directeur associé
- 4. David Darmon**  
Directeur associé
- 5. Olivier Chambriard**  
Directeur associé
- 6. Roland Lienau**  
Directeur associé
- 7. Jérôme Michiels**  
Directeur associé, Secrétaire du Comité d'investissement
- 8. Dirk-Jan Van Ommeren**  
Directeur associé,  
CEO Oranje-Nassau Groep,  
Président de Stahl
- 9. Patrick Tanguy**  
Directeur associé, en charge des ressources opérationnelles



**Francfort, Allemagne, depuis 2007 :**  
Célia Möller,  
Roland Lienau,  
Albrecht Von Alvensleben,  
Eva Sobiech



**Tokyo, Japon, depuis 2007 :**  
Makoto Kawada,  
Shigeaki Oyama



# Wendel investisseur de long terme

---





## Être investisseur de long terme...

---

... nécessite un engagement actionnarial qui nourrit la confiance, une attention permanente à l'innovation, au développement durable et aux diversifications prometteuses. Wendel a pour savoir-faire de choisir des sociétés leaders, de s'y investir dans le temps en contribuant à la définition de stratégies ambitieuses et de le faire dans le respect d'une démarche actionnariale claire et explicite. Wendel dispose d'une représentation dans les Conseils d'administration et leurs Comités spécialisés (stratégie, audit, nominations et rémunérations), en cohérence avec son niveau de détention du capital. Tous les sujets clés du développement de long terme y sont traités : acquisitions, investissements industriels, recherche et développement, ressources humaines, association des managements à la création de valeur, développement durable. Ainsi, il peut prendre part aux décisions les plus importantes des entreprises, sans jamais se substituer à son management, et en agissant toujours dans l'intérêt de long terme de chaque entreprise.

---

## Principes d'action

# Une stratégie d'investissement et de développement ambitieuse

Wendel a pour savoir-faire de choisir des sociétés leaders, de s'y investir dans le temps en contribuant à la définition de stratégies ambitieuses, et de le faire dans le respect d'une démarche actionnariale claire et explicite.

**P**our mener à bien sa stratégie d'investissement à long terme, Wendel dispose d'un ensemble d'atouts tels qu'un actionnariat familial stable, des capitaux permanents, un portefeuille de sociétés conférant une vision géographique et sectorielle très large. Mené par des équipes internationales, aux profils et savoir-faire complémentaires, Wendel a investi depuis 1977 dans un grand nombre de succès industriels tels que Cap Gemini, BioMérieux, Reynolds, Stallergenes, Wheelabrator, Valeo, Afflelou, Editis ou encore Deutsch.

### Un partenaire actif des entreprises

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

Dans cet esprit, Wendel peut réinvestir et accompagner ses sociétés lorsque les circonstances économiques et financières ou les projets de développement de l'entreprise l'exigent. Depuis 2009, Wendel a investi plus de 720 millions d'euros, dont plus de 300 millions d'euros ont été réinvestis dans Saint-Gobain, Materis, Stahl et Deutsch en fonds propres et en dettes.

Wendel dispose d'une représentation dans les Conseils d'administration et les comités clés des entreprises (audit, gouvernance, nominations, rémunérations et stratégie) en cohérence avec son niveau de détention dans ses investissements. Ainsi, il peut prendre part aux décisions les plus importantes de chaque entreprise sans jamais se substituer à son management.

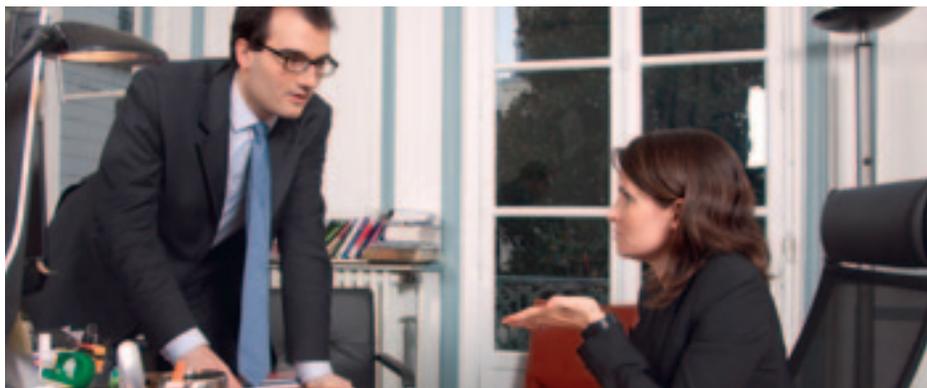
### Une charte pour son métier d'actionnaire de long terme

Wendel s'appuie sur une charte de l'actionnaire, établie en 2009 et qui affirme 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 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.

### Une volonté d'investissements diversifiés

Sur les quatre prochaines années, Wendel vise tout d'abord à créer de la valeur par le développement dans la durée de ses actifs existants. Depuis 2009, Wendel a rétabli ses grands équilibres financiers en réduisant notamment son endettement de plus de 50 %, et a ainsi retrouvé des marges de manœuvre pour mener à bien le développement d'un portefeuille diversifié de sociétés, en réalisant des acquisitions de nouvelles entreprises, principalement non cotées, de tailles situées entre 200 et 500 millions d'euros en fonds propres, ainsi que par la



poursuite de la stratégie diversifiante et innovante d'Oranje-Nassau Développement.

Pour ce faire, Wendel est prêt à investir 2 milliards d'euros dans les quatre prochaines années, qui pourraient être répartis en trois tiers en Europe, en Amérique du Nord et dans les zones émergentes, notamment l'Afrique. Ces investissements devraient se réaliser en parallèle avec le renforcement continu de la structure financière, qui doit permettre à Wendel de trouver un ratio *loan-to-value* durablement sous les 35 %, et ainsi continuer à accéder à des financements de long terme, dans de bonnes conditions et permettre le retour à une notation *investment grade*.

**Profil des investissements :** 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 qui regrouperont un maximum des critères suivants :

- dans des pays bien connus de Wendel, notamment basées en Europe et en Amérique du Nord ou encore dans de nouveaux pays avec des partenaires qui y sont déjà solidement implantés;
- ayant des expositions très 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 et notamment des *cash-flows* prévisibles et récurrents;
- présentant un fort potentiel de croissance rentable et à long terme, passant à la fois par la croissance organique, des acquisitions relatives;
- une forte exposition aux zones à forte croissance et/ou exposées aux grandes tendances économiques de long terme.

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

- contrôle ou co-contrôle 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.

Par ailleurs, Wendel ne réalise pas d'investissement dans des secteurs dont l'image nuirait à celle de la Société et à ses valeurs.

**Oranje-Nassau Développement :** Wendel a créé début 2011 une structure destinée à saisir les opportunités de croissance, de diversification ou d'innovation. Cette structure a vocation à investir des montants unitaires de plus petite taille que Wendel ne le fait directement. Pour un total de fonds propres investis d'environ 400 millions d'euros, Oranje-Nassau Développement a d'ailleurs été très actif depuis 2011, année de sa création, avec les acquisitions de :

- Parcours, spécialiste indépendant de la location longue durée de véhicules aux professionnels;
- exceet, leader européen des systèmes électroniques intelligents embarqués;
- Mecatherm, leader mondial des équipements pour la boulangerie industrielle;
- et d'IHS, leader dans la fourniture d'infrastructure telecom en Afrique, qui constitue le premier investissement direct du Groupe en Afrique, et dont la finalisation est prévue en avril 2013.

**Acquisitions réalisées par les filiales et participations :** La croissance par acquisition fait partie intégrante du modèle de développement des sociétés du Groupe. Celles-ci ont réalisé 26 acquisitions en 2012 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 créatrices de valeur. Les équipes de Wendel accompagnent les sociétés du Groupe dans la recherche d'acquisitions relatives, dans le déploiement de leur stratégie de croissance

externe, ainsi que dans la mise en place des financements nécessaires.

**Un modèle entrepreneurial :** Afin d'associer ses principaux managers à la création de valeur du Groupe, Wendel a mis en place des systèmes de co-investissements leur permettant d'investir à titre personnel dans les actifs dans lesquels le Groupe investit. Ils sont ainsi soumis aux risques et associés aux bénéfices de ces investissements sur leur patrimoine propre. Il existe également différents systèmes d'association des équipes de direction à la performance de chaque entité. Pour les filiales et participations cotées (Bureau Veritas, Legrand et Saint-Gobain), il existe des plans d'attribution d'options de souscription et d'achat et/ou des plans d'attribution d'actions gratuites. Par ailleurs, pour les filiales non cotées (Materis, Mecatherm, Parcours et Stahl), la politique d'association des équipes de direction repose sur un système de co-investissement par lequel les managers sont amenés à investir personnellement des sommes significatives aux côtés de Wendel. Ces mécanismes sont décrits au chapitre 5, note 4, du document de référence.

**Création de valeur et retour aux actionnaires :** La valeur créée par Wendel revient aux actionnaires d'une part par l'amélioration de la valeur patrimoniale du Groupe, matérialisée en premier lieu par son actif net réévalué et son cours de Bourse, et d'autre part par le versement d'un dividende et des rachats d'actions. Depuis juin 2002, le rendement annualisé de l'action Wendel (TSR) est de plus de 14 % par an, alors que, dans le même temps, le CAC 40 a un rendement légèrement positif. Depuis 2009, le dividende ordinaire versé aux actionnaires est passé de 1 euro à 1,75 euro (sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2013).

En ce qui concerne la politique de dividende sur les prochaines années, l'objectif est de faire croître régulièrement le dividende distribué tous les ans.

## Responsabilité sociale et environnementale

# S'engager comme un créateur de valeur durable

Wendel encourage par son action de long terme ses sociétés dans la mise en œuvre de pratiques de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE), tout en définissant pour elle-même une politique RSE adaptée à son rôle d'investisseur exercée par une équipe resserrée de professionnels.



© Maider López, Éclats, Centre Pompidou-Metz

### Les principes d'action de Wendel vis-à-vis de ses filiales pour intégrer les enjeux RSE

En tant qu'actionnaire, le groupe Wendel n'entre pas dans le management opérationnel de ses filiales, mais s'assure que l'intégration des enjeux ESG (environnementaux, sociaux, de gouvernance) s'opère dans leur gestion des risques comme dans leur développement, et ce, notamment grâce à un dialogue constant avec les équipes de management.

En 2009, Wendel a signé la Charte de l'Association française des investisseurs de croissance (AFIC). Cet engagement public porte notamment sur un ensemble de respon-

sabilités en faveur du développement durable. En tant qu'actionnaire, Wendel intègre l'étude des risques et opportunités RSE le long du cycle de vie de ses investissements, en particulier :

- au moment de l'acquisition : Lorsque Wendel étudie une prise de participation, des diligences sur les enjeux environnementaux et sociaux sont réalisées dans le cadre de l'analyse globale des risques relatifs à l'activité de la société cible ;
- dans l'accompagnement des sociétés sur le long terme :

Même si la responsabilité de la gestion des enjeux RSE est assumée directement par les équipes dirigeantes des différentes entreprises, par son rôle d'actionnaire professionnel, Wendel suit et favorise les démarches RSE

de ses filiales et participations en particulier sur deux thématiques : la sécurité des salariés et la prise en compte des enjeux environnementaux dans les produits et services conçus et distribués.

Le management de Wendel est particulièrement attentif aux indicateurs liés à la sécurité au travail qu'il considère comme révélateurs de la bonne gestion de l'entreprise. Par exemple, chez Materis, le taux de fréquence des accidents fait partie des critères d'attribution de la rémunération variable du management. Cet indicateur est également suivi par le Conseil d'administration de Stahl à la demande de Wendel, depuis 2006, date d'entrée de Stahl dans le Groupe.

« Parce qu'elle projette le développement à long terme des sociétés dont elle est actionnaire, Wendel estime que la pérennité d'une entreprise dépend de l'équilibre entre son modèle économique, ses marchés, l'épanouissement humain et son insertion dans l'environnement. »

Bernard Gautier, membre du Directoire

La conception des services et des produits des différentes filiales intègre progressivement des dimensions environnementales. Ainsi, Bureau Veritas fournit à ses clients des solutions pour une amélioration continue de leurs opérations dans les domaines de l'hygiène, de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Parcours s'attache à promouvoir l'approche environnementale auprès de ses clients en leur proposant une démarche de progrès dans son offre de service de location longue durée, notamment par la formation à l'écoconduite de ses clients. 80 % des produits conçus par Stahl sont aujourd'hui sans solvants.

La stratégie de Materis est de développer des produits innovants porteurs de fonctions nouvelles, plus résistants à l'usage et donc plus respectueux de l'environnement dans leur cycle de vie et répondant aux exigences des chantiers haute qualité environnementale (HQE). Près de 70 % des bureaux d'études de Legrand contribuent à accroître dans ses offres la part des produits écoconçus démontrant une réduction des impacts environnementaux. Quant à Saint-Gobain, une part importante de son chiffre d'affaires est liée aux solutions pour économiser ou produire de l'énergie propre et protéger l'environnement.

Saint-Gobain, Legrand et Bureau Veritas, en tant que sociétés cotées, publient des informations exhaustives sur leur démarche liée au développement durable dans leur rapport annuel, voire dans leur rapport de développement durable. Pour les sociétés Bureau Veritas, Materis, Stahl, Mecatherm et Parcours, dont Wendel est actionnaire majoritaire, les éléments marquants de leur politique de

développement durable sont présentés dans le document de référence de Wendel.

### Entreprise engagée dans la société civile

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 d'un soutien financier s'étalant sur plusieurs années, Wendel s'implique dans le développement des institutions dont il est partenaire. Le Groupe est notamment représenté aux Conseils d'administration de l'Insead et du Centre Pompidou-Metz par Frédéric Lemoine.

### Une empreinte environnementale limitée

L'activité de Wendel a peu d'incidence sur l'environnement. Pour autant, Wendel veille à limiter ses impacts négatifs à sa propre échelle. Une politique de tri sélectif des déchets a été instaurée en 2011 et Wendel a réalisé en 2012 un bilan de ses émissions de gaz à effet de serre, afin d'optimiser ses actions pour réduire sa facture énergétique et sa production de déchets.

### Employeur au service de ses talents

Wendel met en œuvre le meilleur environnement de travail possible pour ses salariés et favorise la progression de chacun. Wendel considère le développement de l'employabilité de ses salariés comme une priorité. Elle favorise par exemple la formation : plus du tiers des salariés ont bénéficié d'une formation externe en 2012. Wendel est également soucieux de permettre à ses collaborateurs de mieux

#### • Avec l'INSEAD, depuis 1996

Wendel soutient le Centre international Wendel pour l'entreprise familiale.

[www.insead.edu/facultyresearch/centres/wicfe/index.cfm](http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/wicfe/index.cfm)

#### • Mécène fondateur du Centre Pompidou-Metz

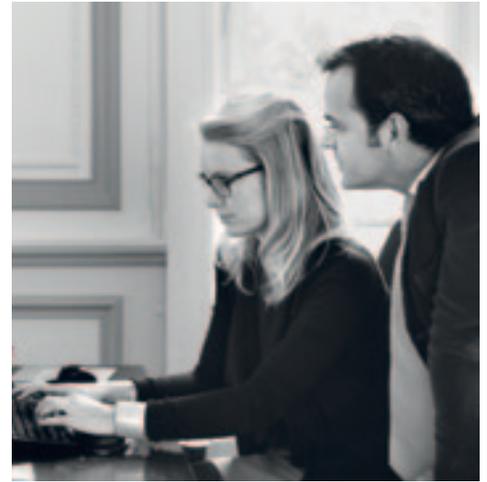
Engagé pour cinq années renouvelables aux côtés du Centre Pompidou-Metz depuis son ouverture en 2010, Wendel a souhaité soutenir une institution emblématique qui porte le rayonnement culturel et qui favorise l'accès à la culture au plus grand nombre. Il est le lieu d'exposition le plus visité en France, en dehors de l'Île-de-France.

En raison de son engagement depuis de longues années en faveur de la Culture, Wendel a reçu la distinction de Grand Mécène de la Culture le 23 mars 2012.

[www.centrepompidou-metz.fr](http://www.centrepompidou-metz.fr)

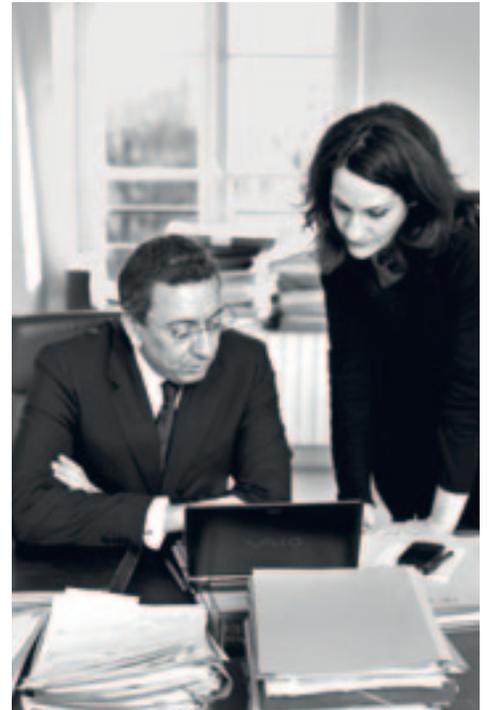
concilier leur vie professionnelle et familiale. Depuis 2010, il s'efforce de procurer aux salariés qui en font la demande pour leurs enfants des places en crèche qu'il finance. Jusqu'à présent, il a pu satisfaire les salariés qui ont fait la demande d'une ou plusieurs places en crèche, soit 13 % de l'effectif.

Retrouvez l'exhaustivité de ces informations dans le document de référence 2012 au chapitre 3 « Responsabilité sociale et environnementale ».



# Wendel actionnaire engagé d'entreprises performantes

---



# “ Partenaire de nos filiales et de nos participations

---

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 est en soutien actif et constant, partage la prise de risque et met à contribution son expérience ainsi que ses compétences financières et techniques. Deux sociétés du CAC 40, une société du CAC Next 20, sept sociétés non cotées (trois en France, deux aux Pays-Bas, une en Allemagne et une en Afrique subsaharienne<sup>(1)</sup>), voici le périmètre du Groupe au 31 décembre 2012. Malgré les cessions des dernières années, il est encore marqué par la diversité sectorielle, avec un tropisme pour le secteur de la construction qui bénéficie des innovations techniques et de l'importance des besoins. Les quatre plus grosses sociétés – Bureau Veritas, Saint-Gobain, Materis et Legrand – ainsi que Stahl et Mecatherm se sont résolument orientées vers les pays à forte croissance.

---

(1) Investissement dans IHS, finalisé courant avril 2013.

# Un portefeuille équilibré et diversifié

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

PARTICIPATIONS COTÉES

**Bureau  
Veritas**

50,9%



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

Date d'entrée  
au capital  
**janvier 1995**

**Saint-  
Gobain**

17,3%

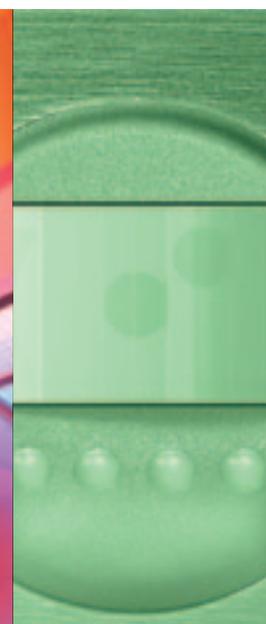


Activité  
**Production,  
transformation  
et distribution  
de matériaux**

Date d'entrée  
au capital  
**septembre 2007**

**Legrand**

5,5%



Activité  
**Produits  
et systèmes  
électriques  
basse tension**

Date d'entrée  
au capital  
**décembre 2002**

## Stahl

91,5%



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

Date d'entrée au capital  
juin 2006

## Materis

75,5%

ParexGroup



Activité  
**Mortiers pour l'industrie du bâtiment**

Kerneos



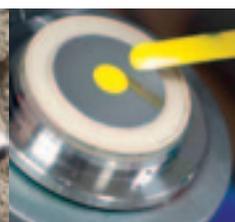
Activité  
**Technologie des aluminates de calcium**

Chryso



Activité  
**Adjuvants et additifs pour matériaux de construction**

Materis Paints



Activité  
**Fabrication et distribution de peintures**

Date d'entrée au capital  
février 2006

## PARTICIPATIONS NON COTÉES

Oranje-Nassau Développement<sup>(1)</sup>

95,7%

Parcours



Activité  
**Location longue durée de véhicule aux professionnels**

Date d'entrée au capital  
avril 2011

98,1%

Mecatherm

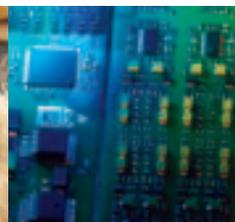


Activité  
**Équipements pour la boulangerie industrielle**

Date d'entrée au capital  
octobre 2011

28,4%

exceet



Activité  
**Conception de solutions embarquées**

Date d'entrée au capital  
juillet 2011

8,1%

Van Gansewinkel Groep



Activité  
**Collecte et traitements des déchets**

Date d'entrée au capital  
janvier 2006

&gt; 30%

IHS



Activité  
**Infrastructure télécommunication mobile en Afrique**

Date d'entrée au capital  
mars 2013<sup>(2)</sup>

(1) Oranje-Nassau Développement regroupe des opportunités d'investissements de croissance, de diversification ou d'innovation.  
(2) L'investissement dans IHS sera totalement finalisé courant avril 2013.

Bureau Veritas

# Bureau Veritas poursuit sa croissance et 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). Le groupe réalise désormais 54 % de son chiffre d'affaires dans les zones à forte croissance.



## BUREAU VERITAS EN QUELQUES CHIFFRES

Présent dans

**140**  
pays

Montant investi par Wendel <sup>(1)</sup>

**446**  
millions d'euros depuis 1995

**1 330**  
bureaux et laboratoires

**50,9 %**  
du capital détenu par Wendel

**400 000**  
clients

**59 000**  
collaborateurs

(1) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2012 pour la participation détenue à cette date.

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

Bureau Veritas est idéalement positionné sur des marchés portés par des tendances de long terme structurelles, en particulier la multiplication et le renforcement des réglementations et des normes QHSE, l'externalisation 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.

Depuis sa création en 1828, Bureau Veritas a progressivement développé une expertise mondialement reconnue. Les marchés de Bureau Veritas comportent de nombreuses barrières à l'entrée telles que la nécessité de disposer des agréments et accréditations 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 2012 ?

Didier Michaud-Daniel a été nommé Directeur général de Bureau Veritas le 1<sup>er</sup> mars 2012. Sous son impulsion, de nouveaux chantiers ont été lancés, en particulier le *Lean Management*, avec pour objectif d'améliorer la satisfaction des clients et l'efficacité opérationnelle. En tant que Président du Conseil d'administration, Frank Piedelièvre est resté fortement impliqué dans la gouvernance de Bureau Veritas. Sur l'ensemble de l'exercice 2012, le chiffre d'affaires de Bureau Veritas s'établit à 3 902,3 millions d'euros, en hausse de 16,2 % avec une croissance organique de 7,8 % ; une variation de périmètre de 4,7 %, avec quatorze acquisitions réalisées, et un impact positif des variations de taux de change de 3,7 %.

(en millions d'euros)	2011	2012	△
Chiffre d'affaires	3 358,6	<b>3 902,3</b>	+ 16,2 %
Résultat opérationnel ajusté <sup>(1)</sup>	544,3	<b>639,2</b>	+ 17,4 %
% du chiffre d'affaires	16,2 %	<b>16,4 %</b>	+ 20 bps
Résultat net ajusté part du groupe <sup>(2)</sup>	348,1	<b>402,6</b>	+ 15,7 %
Dette financière nette ajustée <sup>(3)</sup>	983,9	<b>1 150,7</b>	+ 166,8 M€

(1) Le résultat opérationnel ajusté est défini comme le résultat opérationnel du Groupe avant prise en compte des produits et charges relatives aux acquisitions et aux autres éléments non récurrents (indicateur non défini par les normes IFRS).

(2) Le résultat net ajusté part du Groupe est défini comme le résultat net part du Groupe ajusté des autres charges opérationnelles nettes d'impôt.

(3) Dette financière nette après instruments de couverture de devises telle que définie dans le calcul des covenants bancaires.

Le résultat opérationnel ajusté est de 639,2 millions d'euros en 2012, + 17,4 % par rapport à 2011. La marge opérationnelle ajustée s'élève à 16,4 % en 2012, en progression de vingt points de base par rapport à 2011 (16,7 % après retraitement des sociétés cédées en Espagne).

Le résultat net part du groupe ressort à 297,6 millions d'euros, stable par rapport à 2011. Le bénéfice net par action s'est élevé à 2,70 euros (2,72 euros en 2011). Le résultat net part du groupe ajusté s'élève à 402,6 millions d'euros, + 15,7 % par rapport à 2011.

Le bénéfice net ajusté par action s'est élevé à 3,65 euros en 2012, soit une progression de 14,8 % sur 2011 (3,18 euros).

Le *cash-flow* libre (flux net de trésorerie disponible après impôts, intérêts financiers et investissements nets) s'est élevé à 326,6 millions d'euros, + 32,2 % par rapport à 2011.

### Quelles sont les perspectives de développement ?

En 2013, Bureau Veritas devrait continuer à enregistrer une croissance solide de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel ajusté, en ligne avec les objectifs du plan stratégique BV 2015, et ce, malgré un environnement économique difficile en Europe. Bureau Veritas ambitionne en effet à fin 2015 de devenir un groupe de services international d'environ 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et de 80 000 collaborateurs dans le monde. Pour atteindre cet objectif, Bureau Veritas table sur :

- une croissance du chiffre d'affaires de : + 9 % à + 12 % en moyenne par an, à taux de change constants dont : deux-tiers de croissance organique : + 6 % à + 8 % en moyenne par an et un tiers de croissance externe : + 3 % à + 4 % en moyenne par an ;
- une amélioration de la marge opérationnelle ajustée : + 100 à + 150 points de base par rapport à 2011 ;
- la croissance du BNPA ajusté : + 10 % à + 15 % en moyenne par an entre 2011 et 2015. ■

Pour en savoir + : [bureauveritas.fr](http://bureauveritas.fr)

### DIRIGEANTS

Frank Piedelièvre  
(Président du Conseil d'administration)

Didier Michaud-Daniel  
(Directeur général depuis le 1<sup>er</sup> mars 2012)

### LES ÉQUIPES WENDEL

**Conseil d'administration**  
Frédéric Lemoine (Vice-Président)  
Ernest-Antoine Seillière  
*jusqu'au 22 mai 2013*

Stéphane Bacquaert  
Jean-Michel Ropert  
Lucia Sinapi  
(Directeur financier adjoint de Cap Gemini)  
*à compter du 22 mai 2013*

**Comité stratégique**  
Frédéric Lemoine (Président)

**Comité des nominations et rémunérations**  
Frédéric Lemoine

**Comité d'audit et des risques**  
Stéphane Bacquaert  
Jean-Michel Ropert

Saint-Gobain

# 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

Montant investi par Wendel <sup>(1)</sup>

**5,1**

milliards d'euros depuis 2007

Près de

**193 000**

collaborateurs

**17,3 %**

du capital détenu par Wendel

**N°1** mondial

des matériaux à haute performance et de l'isolation

**N°2** mondial

du vitrage et du conditionnement

(1) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2012 pour la participation détenue à cette date.

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

Saint-Gobain fonde sa croissance sur les secteurs à valeur ajoutée des pays développés et sur le dynamisme des pays à forte croissance. Saint-Gobain ambitionne de devenir la référence de l'habitat durable et un modèle en matière de protection de l'environnement.

Saint-Gobain dispose d'un positionnement unique pour répondre aux besoins de marchés porteurs avec :

- des positions de leader mondial ou européen et des réponses adaptées aux marchés locaux ;
- des solutions associant produits et services ;
- un potentiel d'innovation exceptionnel ;
- une offre de produits unique dans le domaine de l'efficacité énergétique.

## Quels sont les faits marquants de l'année 2012 ?

Le chiffre d'affaires 2012 ressort à 43,2 milliards d'euros, en croissance de + 2,6 %, bénéficiant d'un effet de change favorable ainsi que de la contribution des acquisitions réalisées. Dans un environnement économique difficile, l'activité de Saint-Gobain a subi, à partir du deuxième trimestre 2012, la dégradation de la conjoncture en Europe et des difficultés dans le vitrage (Europe, Asie et pays émergents).

À l'exception de l'aménagement intérieur et du conditionnement (Verallia), tous les pôles de Saint-Gobain ont vu leur chiffre d'affaires se replier sous l'effet du ralentissement des marchés industriels et de la construction résidentielle en Europe occidentale. Par ailleurs, malgré le redémarrage de l'Amérique latine au second semestre, les marchés d'Asie et des pays émergents sont restés globalement stables sur l'ensemble de l'année. Seule l'Amérique du Nord reste bien orientée, grâce au redressement du marché de la construction résidentielle. Au total, la croissance interne de Saint-Gobain ressort à - 1,9 % (dont - 3,6 % en volumes et + 1,7 % en prix), dont - 0,8 % (- 3,0 % en volumes et + 2,2 % en prix) au pre-

(en millions d'euros)

	2011	2012	△
Chiffre d'affaires	42 116	<b>43 198</b>	+ 2,6 %
Résultat d'exploitation	3 441	<b>2 881</b>	- 16,3 %
% du chiffre d'affaires	8,2 %	<b>6,7 %</b>	- 150 bps
Résultat net courant <sup>(1)</sup>	1 736	<b>1 126</b>	- 35,1 %
Endettement net	8 095	<b>8 490</b>	+ 395 M€

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

mier semestre (porté par un bon premier trimestre) et - 2,9 % (- 4,2 % en volumes et + 1,3 % en prix) au second.

L'année 2012 s'est traduite par la poursuite des orientations stratégiques suivantes :

- poursuite du recentrage sur l'habitat. Saint-Gobain a franchi une nouvelle étape avec la conclusion d'un accord en vue de la cession de Verallia North America à un très bon prix (1,7 milliards de dollars, soit 6,5 fois l'Ebitda). Cette opération permet à Saint-Gobain de renforcer son bilan et sa solidité financière ;

- développement dans les pays à forte croissance, sur les marchés de l'efficacité énergétique et de l'énergie et consolidation dans la distribution du bâtiment. En 2012, Saint-Gobain y a investi au total environ 1,3 milliard d'euros, soit 66 % de ses investissements industriels et acquisitions.

Globalement, sous l'impact combiné de la baisse des volumes de vente et d'un différentiel prix/coûts très négatif dans le vitrage, le résultat d'exploitation de Saint-Gobain recule de 16,3 % et s'élève à 2,88 milliards d'euros. Dans ce contexte difficile, Saint-Gobain a rapidement mis en œuvre un programme de réductions de coûts de 520 millions d'euros. Ciblé sur l'Europe occidentale, l'Asie et les pays émergents (en particulier pour le vitrage et la canalisation), il sera poursuivi et amplifié en 2013, et son impact en année pleine (2013) sera porté à 1 100 millions d'euros (par rapport à la base de coûts de 2011), au lieu de 750 millions d'euros prévus initialement.

## Quelles sont les perspectives de développement ?

Saint-Gobain anticipe, pour 2013 :

- un redressement de son résultat d'exploitation au second semestre, après un point bas atteint entre mi-2012 et mi-2013 ;
- un niveau élevé d'autofinancement libre grâce, notamment, à la réduction de 200 millions d'euros de ses investissements industriels ;
- une structure financière renforcée par la conclusion d'un accord en vue de la cession de Verallia North America. ■

Pour en savoir + : [saint-gobain.com](http://saint-gobain.com)

### DIRIGEANT

Pierre-André de Chalendar  
(Président-directeur général)

### LES ÉQUIPES WENDEL

**Conseil d'administration**  
Frédéric Lemoine  
Bernard Gautier  
Gilles Schnepf  
(Président-directeur général de Legrand)

**Comité des comptes**  
Frédéric Lemoine

**Comité des mandataires**  
Bernard Gautier

**Comité stratégique**  
Frédéric Lemoine

Legrand

# Legrand, une stratégie de croissance rentable et créatrice de valeur

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. Numéro un mondial de l'appareillage électrique ainsi que du cheminement de câbles, Legrand s'appuie sur des positions de leaderships locaux qui lui assurent un ancrage solide.



## LEGRAND EN QUELQUES CHIFFRES

Présent dans plus de

**70**  
pays

Montant investi par Wendel <sup>(1)</sup>

**108**  
millions d'euros depuis 2002

Ventes dans près de

**180**  
pays

**5,5%**

du capital détenu par Wendel

Plus de **4 000**

brevets actifs

**35 000**

collaborateurs dont 2 100 en R&D

(1) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2012 pour la participation détenue à cette date.

## Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Legrand ?

Doté d'une forte capacité d'innovation, avec près de 200 000 références et des marques de notoriété mondiale, Legrand propose une offre de produits et de systèmes de contrôle et commande, de cheminement de câbles, de distribution d'énergie et de « voix-données-images » adaptée au marché de la basse tension pour les segments tertiaire, industriel et résidentiel. 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 anticipe les évolutions du marché et innove dans les segments des systèmes résidentiels (domotique), des réseaux numériques ou encore de l'efficacité énergétique.

Legrand évolue sur un marché très fragmenté avec de fortes barrières à l'entrée : différences de standards électriques nationaux, multiplicité des normes et réglementations locales, choix esthétiques divers et nécessité d'établir des relations avec les intervenants du secteur (distributeurs locaux, installateurs électriques, prescripteurs, etc).

Wendel a co-investi 659 millions d'euros avec KKR en décembre 2002. En 2006, Legrand est réintroduit en Bourse. À partir de novembre 2009, Wendel et KKR (ce dernier étant totalement désengagé aujourd'hui) ont décidé de réduire leur participation au capital de cette très belle société du CAC 40.

### Quels sont les faits marquants de l'année 2012 ?

Le chiffre d'affaires s'établit à 4 466,7 millions d'euros (+ 5,1 % par rapport à 2011). L'évolution organique des ventes, en baisse de 1,4 %, reflète un contexte économique globalement moins porteur en 2012. L'impact du périmètre de consolidation est de + 4,5 % et celui des taux de change de + 1,9 %.

Le chiffre d'affaires dans les nouvelles économies croît au total de 13,5 % (+ 3,6 % à structure et taux de change constants). Les nouvelles

(en millions d'euros)	2011	2012	△
Chiffre d'affaires	4 250	4 467	+ 5,1 %
Résultat opérationnel ajusté <sup>(1)</sup>	857	874	+ 2,1 %
% du chiffre d'affaires	20,2 %	19,6 <sup>(2)</sup> %	- 60 bps
Résultat net part du groupe	479	506	+ 5,6 %
Dettes financières nettes	1 269	1 083	- 186 M€

(1) Résultat opérationnel ajusté des amortissements des réévaluations d'actifs incorporels pratiquées lors des acquisitions et des frais/produits liés à celles-ci (pour 2011 et 2012, de respectivement 28,5 M. et 26,4 M. ) ainsi que, le cas échéant, des pertes de valeur des goodwill (15,9 M. pour 2011 et 0. pour 2012).

(2) 19,9 % hors acquisitions (à périmètre 2011).

économies représentent 38 % du chiffre d'affaires total en 2012 contre 35 % en 2011 et 17 % il y a dix ans. Dans les pays matures, l'activité de construction est en moyenne inférieure de près de 30 % en volume au niveau de 2007. Legrand a continué de se développer dans les nouveaux segments de marché (infrastructures numériques, performance énergétique, systèmes résidentiels et cheminement de câbles en fil) qui représentent 25 % du chiffre d'affaires total, contre 22 % en 2011 et 10 % il y a dix ans.

Legrand a poursuivi ses efforts d'innovation, en consacrant près de 5 % de son chiffre d'affaires à la R&D et plus de la moitié de ses investissements aux nouveaux produits qui représentent 37 % de ses ventes.

Legrand a poursuivi sa stratégie d'acquisition autofinancée et ciblée de sociétés de petite et moyenne taille, avec cinq opérations.

Le résultat opérationnel ajusté ressort à 874 millions d'euros, soit 19,6 % du chiffre d'affaires (19,9 % hors acquisitions) illustrant la qualité des positions commerciales de Legrand, la maîtrise de ses prix de ventes et sa capacité d'adaptation. Son résultat net de 506 millions d'euros est à un plus haut historique.

### Quelles sont les perspectives de développement ?

Pour 2013, les anticipations macroéconomiques restent contrastées. Dans un tel contexte, Legrand se fixe comme objectifs une évolution organique<sup>(1)</sup> de ses ventes comprise entre - 2 % et + 2 % et une marge opérationnelle ajustée avant prise en compte des acqui-

sitions comprise entre 19 % et 20 % du chiffre d'affaires. Par ailleurs, Legrand poursuivra sa politique de croissance externe créatrice de valeur.

Démontrant ces dernières années la solidité de son modèle de développement, Legrand est confiant dans sa capacité à créer durablement de la valeur par croissance rentable et autofinancée dans un environnement macroéconomique stabilisé et confirme ses objectifs à moyen terme<sup>(2)</sup>. ■

(1) Organique : à structure et taux de change constants.

(2) Progression annuelle totale moyenne du chiffre d'affaires de 10 % hors effets de change ou ralentissement économique majeur et marge opérationnelle ajustée moyenne de 20 % après prise en compte des acquisitions de petite ou moyenne taille et complémentaires des activités de Legrand.

Pour en savoir + : [legrand.com](http://legrand.com)

#### DIRIGEANT

Gilles Schnepf  
(Président-directeur général)

#### LES ÉQUIPES WENDEL

##### Conseil d'administration

Frédéric Lemoine  
Patrick Tanguy

##### Comité des nominations et rémunérations

Frédéric Lemoine  
(Président)

Comité d'audit  
Patrick Tanguy

Comité stratégique  
Frédéric Lemoine

Materis

# Materis innove pour accélérer la croissance

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



## MATERIS EN QUELQUES CHIFFRES

Montant investi par Wendel <sup>(1)</sup>

**362**

millions d'euros depuis 2006

Chiffre d'affaires en 2012

**2072**

millions d'euros

**N°1** mondial

dans les aluminates

**N°4** mondial

dans les adjuvants

**75,5%**

du capital détenu par Wendel

Près de

**10000**

collaborateurs

**N°4** mondial

dans les mortiers

**N°4** européen

dans les peintures

(1) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2012 pour la participation détenue à cette date.

## Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Materis ?

Materis bénéficie de fortes barrières à l'entrée résultant d'une couverture géographique mondiale, de produits innovants et à forte valeur ajoutée, d'une grande qualité de service, de marques reconnues et d'une forte proximité avec ses clients. Materis a développé un portefeuille de marques haut de gamme à forte notoriété et un réseau de distribution intégré de près de 400 points de vente en Europe (peintures) et 1 000 en Chine (mortiers). Avec 35 % (30 à 50 % selon les activités, hors peintures) de son chiffre d'affaires réalisé dans les zones à forte croissance, Materis y occupe des positions de leader, avec des marges comparables à celles des pays matures.

Enfin, Materis est une entreprise tournée vers l'innovation, avec la mise au point continue de nouvelles formulations permettant de répondre au mieux aux besoins de ses clients. Par exemple, en matière d'économie d'énergie, Materis offre des solutions d'isolation par l'extérieur pour l'ensemble de ses clients peintres, façadiers, ravaleurs, dans la construction neuve et pour la rénovation des bâtiments anciens.

### Quels sont les faits marquants de l'année 2012 ?

Dans un environnement économique volatil, le chiffre d'affaires de Materis a affiché une croissance organique quasi stable tirée par un fort dynamisme des marchés émergents compensant le ralentissement des zones matures.

Le chiffre d'affaires de Materis a affiché en 2012 une croissance de +2,2 % pour atteindre 2 073 millions d'euros. Materis a connu une croissance organique stable de -0,2 %, et a réalisé deux acquisitions stratégiques (Suzuka en Chine pour l'activité mortiers et Elmin en Grèce pour l'activité aluminates). Toutes les activités de Materis ont bénéficié du dynamisme continu des pays

(en millions d'euros)	2011	2012	△
Chiffre d'affaires	2 027	<b>2 073</b>	+ 2,2 %
Ebitda <sup>(1)</sup>	259,4	<b>258,2</b>	- 0,5 %
% du chiffre d'affaires	12,8 %	<b>12,5 %</b>	- 30 bps
Résultat opérationnel ajusté <sup>(1)</sup>	194,3	<b>188,6</b>	- 2,9 %
% du chiffre d'affaires	9,6 %	<b>9,1 %</b>	- 50 bps
Résultat net des activités	29,4	<b>- 9,8</b>	-
Dette financière nette	1 839	<b>1 913</b>	+ 74 M€

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

émergents (+ 9,7 % de croissance organique), compensant la dégradation des pays matures (- 3,5 % de croissance organique), liée à une baisse des volumes, principalement pour l'activité Peinture.

Pour l'année 2012, les activités mortiers, aluminates et adjuvants continuent de générer une profitabilité record dans l'industrie.

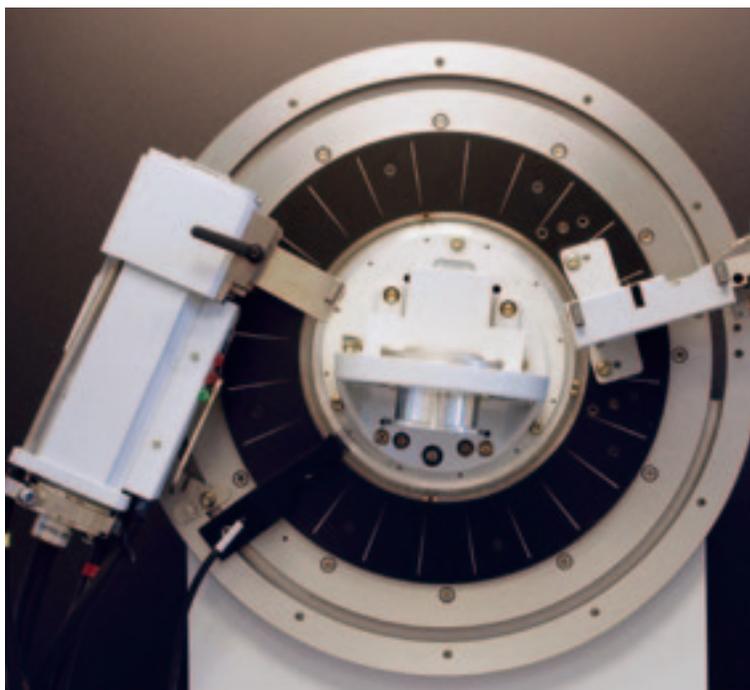
L'Ebitda de Materis ressort ainsi à 258 millions d'euros (12,5 % du chiffre d'affaires) et le résultat opérationnel ajusté à 189 millions d'euros (9,1 % du chiffre d'affaires).

À fin 2012, la dette financière nette de Materis s'établit à 1 913 millions d'euros. Au mois de mai 2012, Materis a réalisé avec succès la renégociation de sa dette au terme d'un processus de négociation avec ses 199 prêteurs lancé en septembre 2011, soit dix-huit mois avant les premières échéances. L'accord a permis de reporter les maturités 2013-2015 à 2015-2016 et d'augmenter les sources de liquidité pour la société. Wendel et ses coactionnaires ont apporté 25 millions d'euros de fonds propres pour financer le développement du groupe (opérations de croissance externe et investissements industriels), et mis à disposition une facilité de caisse rémunérée de 50 millions d'euros.

### ParexGroup : les zones émergentes et les produits liés aux économies d'énergie comme moteurs de croissance

ParexGroup est l'un des leaders des mortiers de spécialités prêts à l'emploi pour la construction, destinés à la décoration et à l'isolation des façades, à la pose du carrelage, à la réparation et à l'étanchéité des bétons. Avec 3 500 employés, 56 unités de production dans vingt pays et deux centres de R&D (en France et en Chine), ParexGroup s'appuie sur des marques locales de grande notoriété avec des positions de premier plan en France, dans les Amériques et en Asie.

Grâce à sa capacité à lancer des innovations et à transférer ses technologies rapidement d'un pays à un autre, ParexGroup continue de développer ses positions partout dans le monde, particulièrement dans les pays émergents (44 % de son activité). Ainsi, ParexGroup a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 713 millions d'euros (+ 12,4 %, dont + 7,3 % d'organique), bénéficiant du dynamisme de l'activité dans les pays émergents (+ 18 %) et d'une amorce de reprise aux États-Unis, portés par la croissance des marchés finaux, des ajustements de prix et des gains de parts de marché, qui ont plus que



compensé un recul marqué en Espagne et léger en France. ParexGroup a aussi bénéficié de l'intégration réussie de Suzuka, leader des finitions organiques texturées en Chine, lui permettant de compléter sa présence importante sur le pays. Sur 2012, l'Ebitda ressort à 99 millions d'euros (13,9 % du chiffre d'affaires), en hausse de + 8 %.

### **Kerneos : des perspectives de développement fortes**

Leader mondial d'un métier de niche, Kerneos conçoit des produits de spécialité à base d'aluminate de calcium essentiellement pour deux industries : la construction et le réfractaire. Avec ses 1300 collaborateurs, Kerneos réalise un tiers de son activité dans les marchés émergents, avec une forte implantation en Chine qui représente 15 % de son chiffre d'affaires et de son résultat d'exploitation. Sa capacité d'innovation lui a permis de multiplier par deux le nombre de ses produits en dix ans. Kerneos a su aussi maintenir une haute qualité de ses produits finis tout en maintenant ses coûts de revient, par exemple en valorisant des matières premières alternatives et des déchets.

En 2012, le chiffre d'affaires de Kerneos ressort à 368 millions d'euros (+ 2,1 %, dont - 3,0 % d'organique). La croissance a été tirée par des

ajustements de prix significatifs, des effets de change favorables, ainsi que des hausses de volumes en chimie du bâtiment (États-Unis, Royaume-Uni, Russie, Allemagne et Chine), qui compensent l'effet de la contraction des volumes dans le segment des réfractaires dans un contexte de ralentissement de la production et de stockage d'acier. L'Ebitda ressort à 74 millions d'euros (20,0 % du chiffre d'affaires), en hausse de 1,8 %.

Kerneos a réalisé une acquisition stratégique en 2012 en devenant l'actionnaire majoritaire d'un producteur de référence de bauxite monohydrate en Grèce. Kerneos a ainsi sécurisé un accès sur le long terme à l'une de ses matières premières clés.

### **Chryso : innovation et zones émergentes comme leviers de performance**

Chryso fabrique des adjuvants qui, ajoutés au béton ou au ciment (l'un des constituants du béton), leur donnent des propriétés spécifiques. La part du chiffre d'affaires de Chryso dans les pays émergents devrait être de 60 % d'ici à cinq ans. Par ailleurs, les matériaux de construction de demain utiliseront des solutions moins énergivores, seront plus rapides et

faciles à mettre en œuvre, et devront être plus respectueux de l'environnement. Face à cette évolution, Chryso est bien positionné grâce notamment à sa très grande capacité d'innovation ; ses investissements en R&D représentent en effet 3 % de son chiffre d'affaires. Et 40 % de son chiffre d'affaires est généré par des produits de moins de cinq ans.

Avec 1000 salariés et une présence directe *via* des filiales industrielles et commerciales dans quatorze pays, Chryso a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 238 millions d'euros (+ 2,0 % dont + 2,9 % d'organique). La bonne croissance est le fruit de marchés finaux bien orientés notamment dans les pays émergents (Inde, Afrique du Sud, Maroc, Turquie, Europe de l'Est), d'un redémarrage de l'activité aux États-Unis, d'ajustements de prix, qui compensent un recul des marchés en Europe du Sud et d'un effet de change légèrement défavorable. L'Ebitda ressort à 35 millions d'euros (14,6 % du chiffre d'affaires), stable par rapport à 2011.

### **Materis Paints : adaptation en prévision de la reprise du marché**

Materis Paints, l'activité peinture de Materis, fabrique, vend et distribue de la peinture



décorative, dans un marché mondial évalué à 35 milliards d'euros. Materis Paints est très présent en Europe : 66 % de son activité est en France, 22 % en Europe du Sud, 8 % en pays émergents et 4 % dans le reste de l'Europe.

Le marché de la construction, sur lequel évolue Materis Paints, est lié aux mises en chantier de logements neufs et, très majoritairement, à la rénovation de l'habitat.

Materis Paints possède un portefeuille de marques locales positionnées haut de gamme dans le top 3 sur chacun de ses marchés (Tollens en France, Robbialac au Portugal, Claessens en Suisse). Autre atout majeur, Materis Paints maîtrise 60 % de sa distribution avec 400 magasins intégrés. 28 % de son chiffre d'affaires vient par ailleurs de son réseau de détaillants indépendants et 11 % des grandes surfaces de bricolage.

Depuis plus de dix ans, Materis Paints enregistre une croissance moyenne annuelle de 9,4 % de ses ventes. La rentabilité de cette activité a souffert en 2011 et 2012. En effet, la société est exposée fortement aux pays d'Europe du Sud, qui, sur la dernière décennie, ont été un vecteur important de sa croissance, et connaissent des difficultés conjonc-

turelles. S'ajoute le quasi-doublement du prix du dioxyde de titane en trois ans, une matière première essentielle dans la formulation des peintures décoratives.

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires 2012 de Materis Paints ressort à 773 millions d'euros, en baisse de 5,2 %. L'activité a connu un recul marqué se traduisant par une baisse significative des volumes et d'effets mix défavorables (- 11 %), que compensent partiellement des ajustements de prix significatifs (+ 6 %) destinés à répercuter la forte inflation du dioxyde de titane. L'Ebitda ressort à 59 millions d'euros (7,7 % du chiffre d'affaires), en baisse de 14 %. Pour être prêt à profiter pleinement de la reprise du marché en 2014-2015, Materis Paints et son nouveau dirigeant, Bertrand Dumazy, ancien Directeur général de Deutsch, s'attèlent depuis l'automne 2012 à revoir les fondamentaux de l'entreprise, avec pour ambition d'abaisser davantage son point mort, à faire évoluer ses concepts de distribution et à intensifier la fidélisation de ses clients pour augmenter leur panier moyen. ■

**Pour en savoir + : [materis.com](http://materis.com)**

---

## DIRIGEANTS

Olivier Legrain  
(Président)  
Richard Seguin  
(Directeur général ParexGroup)  
Jean-Marc Bianchi  
(Directeur général Kerneos)  
Thierry Bernard  
(Directeur général Chryso)  
Bertrand Dumazy  
(Directeur général Materis Paints)

---

## LES ÉQUIPES WENDEL

### Conseil de gérance

Bernard Gautier  
Stéphane Bacquaert  
Patrick Bendahan  
Jean-Michel Ropert

### Comité des nominations et rémunérations

Bernard Gautier  
(Président)  
Stéphane Bacquaert

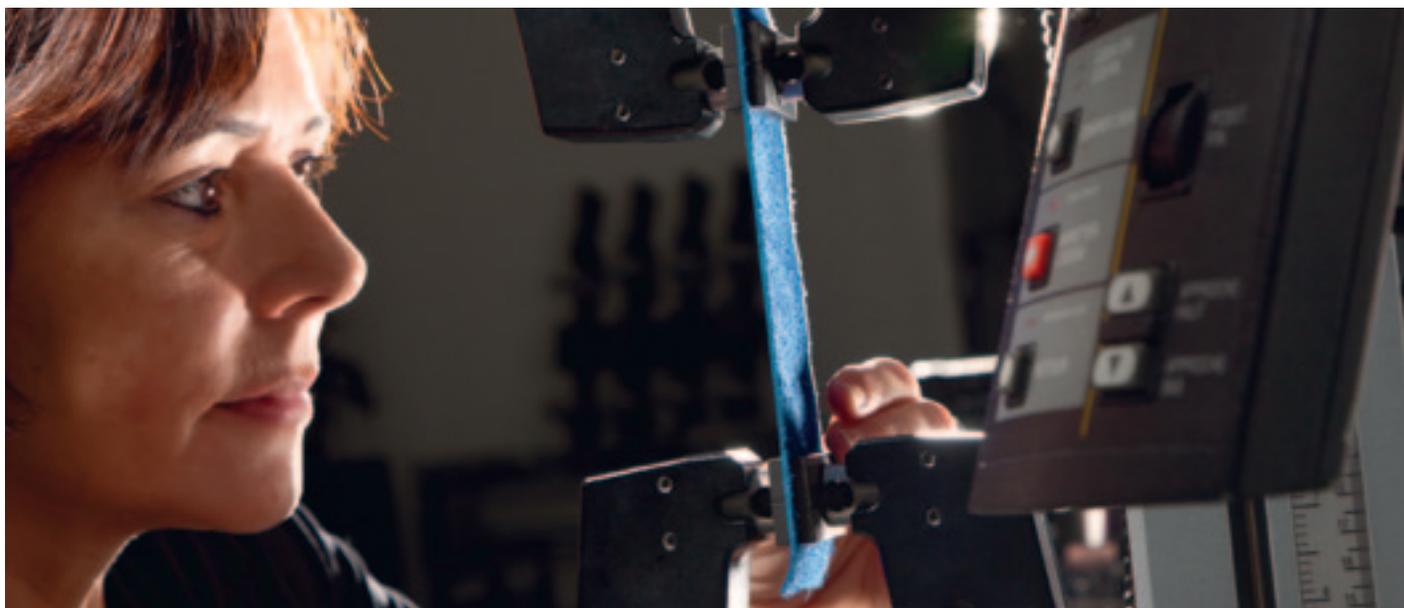
### Comité d'audit

Jean-Michel Ropert  
(Président)  
Stéphane Bacquaert  
Patrick Bendahan

Stahl

# Stahl, une présence forte dans les pays émergents

Stahl est le leader mondial des revêtements de haute performance et des produits de finition pour le cuir. Ses produits sont notamment utilisés dans les industries de l'habillement, de la maroquinerie, de la chaussure, de l'automobile et de 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

Présence physique dans

**20**  
pays

Montant investi par Wendel <sup>(1)</sup>

**137**  
millions d'euros depuis 2006

**N°1** mondial  
des produits de finition  
pour le cuir

**91,5%**  
du capital  
détenu par Wendel

**36**  
laboratoires  
et 8 sites de production

**1240**  
salariés  
dont 400 experts commerciaux

(1) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2012 pour la participation détenue à cette date.

## Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Stahl ?

Stahl bénéficie de fortes barrières à l'entrée grâce à son savoir-faire, à sa relation de long terme avec ses principaux clients dont des grandes marques de luxe et d'automobile haut de gamme, ainsi qu'à un niveau de qualification très élevé de ses techniciens (*golden hands*). Avec une part de marché mondiale supérieure à 20 % sur un marché fragmenté, Stahl affiche une rentabilité récurrente élevée sur les vingt dernières années. Son potentiel de croissance durable est basé sur la croissance des marchés mondiaux, en particulier asiatiques, de consommation du cuir, ainsi que sur le développement de marchés de niche dans les revêtements chimiques de haute performance. Stahl réalise 63 % de son chiffre d'affaires dans les pays émergents.

### Quels sont les faits marquants de l'année 2012 ?

En 2012, le chiffre d'affaires de Stahl a affiché une croissance de 8,0 % pour atteindre 361,2 millions d'euros (+ 5,9 % en organique).

Toutes les divisions de Stahl ont réalisé une performance robuste. La division Produits pour le cuir (67 % du chiffre d'affaires) a bénéficié de la bonne tenue du marché de l'automobile dans les pays émergents, ainsi que du dynamisme de la maroquinerie de luxe. Sur l'ensemble de l'année 2012, la division affiche une croissance de l'ordre de 5 %. La division Revêtements de haute performance (33 % du chiffre d'affaires) a quant à elle progressé de manière encore plus marquée avec une croissance de l'ordre de 15 %, bénéficiant d'une dynamique forte dans l'ensemble des zones géographiques. L'Ebitda de Stahl ressort à 54,9 millions d'euros (+ 21,8 % en 2011) et fait apparaître une marge en amélioration à 15,2 % (contre 13,5 % en 2011). Elle est le fruit de l'augmentation de la marge brute grâce à la progression

(en millions d'euros)	2011	2012	△
Chiffre d'affaires	334,5	361,2	+ 8,0 %
Ebitda <sup>(1)</sup>	45,0	54,9	+ 21,8 %
% du chiffre d'affaires	13,5 %	15,2 %	+170 bps
Résultat opérationnel ajusté <sup>(1)</sup>	38,0	47,0	+ 23,7 %
% du chiffre d'affaires	11,4 %	13,0 %	+ 160 bps
Résultat net des activités	13,8	26,6	+ 92,8 %
Dette financière nette	185	160	- 25 M€

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

des ventes, mais aussi par une politique de hausse de prix dans les zones géographiques où la performance était inférieure à la moyenne du groupe.

Stahl a par ailleurs poursuivi des investissements ciblés et ambitieux pour son développement commercial et technologique : ouverture d'un nouveau bureau en Inde (Chennai), création d'un centre d'excellence à Waalwijk (Pays-Bas), ouverture de deux nouveaux bureaux au Bangladesh et en Éthiopie. La dette financière nette de Stahl s'élève à 160 millions d'euros à fin 2012, en baisse de 14 %.

### Quelles sont les perspectives de développement ?

Stahl devrait poursuivre son expansion et renforcer sa position de leader grâce à la consolidation potentielle du secteur et à ses atouts que sont sa position sur les marchés émergents (renouvellement des réseaux de distribution, ciblage approfondi des grands clients et services à haute valeur ajoutée), son innovation produits permanente (produits non polluants et technologie sur mesure) et la gestion active de ses coûts (discipline financière stricte et investissements à valeur ajoutée). Stahl entend par ailleurs poursuivre son développement 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. Stahl reste porté par des tendances de long

terme solides, telles que le basculement de ses 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. Stahl vise une nouvelle année de croissance organique. ■

Pour en savoir + : [stahl.com](http://stahl.com)

#### DIRIGEANT

Huub van Beijeren  
(Président-directeur général)

#### LES ÉQUIPES WENDEL

##### Conseil d'administration

Dirk-Jan Van Ommeren  
(Président)  
Bernard Gautier  
Olivier Chambriard  
Jean-Michel Ropert  
Félicie Thion de la Chaume

##### Comité des nominations et rémunérations

Dirk-Jan Van Ommeren  
Bernard Gautier

##### Comité d'audit

Dirk-Jan Van Ommeren  
Olivier Chambriard  
Jean-Michel Ropert

## Parcours

# Parcours, un acteur majeur de la mobilité des entreprises centré sur les services

Parcours est le spécialiste indépendant de la location longue durée de véhicules en France avec une flotte sous gestion de 47 400 véhicules. Parcours, à la croisée des services financiers, des services aux entreprises et du monde de l'automobile, dispose d'atouts stratégiques spécifiques au travers d'une offre de services unique et différenciante basée sur le modèle 3D.



### PARCOURS EN QUELQUES CHIFFRES

**26**  
agences dont 19 en France

Montant investi par Wendel <sup>(1)</sup>

**107**  
millions d'euros depuis 2011

**1<sup>er</sup>**  
indépendant  
dans la LLD en France

**95,7%**  
du capital détenu par Wendel

Parc géré de  
**47 400**  
véhicules

**285**  
collaborateurs

(1) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2012 pour la participation détenue à cette date.

## Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Parcours ?

Parcours, créé en 1989 par Jérôme Martin, son actuel dirigeant, est le seul acteur indépendant de taille significative du secteur de la location longue durée (LLD) de véhicules en France. Parcours, après seulement neuf ans d'existence, s'est introduit en Bourse en 1998, pour en sortir en 2005, les nouvelles conditions de marché n'étant plus en adéquation avec une cotation. À la recherche d'un actionnaire pouvant l'accompagner dans son développement à long terme, Wendel, par l'intermédiaire d'Oranje-Nassau Développement, est devenu l'actionnaire majoritaire de la société en 2011. Challenger dynamique des grands acteurs, filiales des constructeurs ou des banques, Parcours affiche une croissance exceptionnelle (une moyenne de 14 % au cours des dix dernières années), ainsi qu'une forte résilience pendant la dernière crise. Parcours, avec un parc de 47 400 véhicules, est présent dans toute la France grâce à un réseau très différenciant de dix-neuf agences et a entamé la duplication de son modèle à l'international en 2005 avec sept implantations en Europe (Luxembourg, Belgique, Espagne et Portugal). Parcours dispose d'atouts stratégiques spécifiques avec :

- une équipe de management expérimentée et d'excellente qualité avec une forte culture de service ;
- une offre unique et différenciante basée sur le modèle intégré 3D (location longue durée, atelier mécanique carrosserie et revente de véhicules d'occasion) ;
- une dynamique de croissance accrue par les conquêtes de parts de marché grâce à son positionnement ainsi qu'à la satisfaction des clients ;
- une couverture régionale permettant de répondre aux attentes des grands clients nationaux ;
- un modèle efficace et unique de revente de véhicules d'occasion aux particuliers.

(en millions d'euros)

	2011	2012	△
Chiffre d'affaires	271,4	292,9	+ 7,9 %
Résultat courant avant impôts <sup>(1)</sup>	17,1	20,2	+ 18,2 %
% du chiffre d'affaires	6,3 %	6,9 %	+ 60 bps
Résultat net des activités	9,9	12,3	+ 24,2 %
Dette opérationnelle brute <sup>(2)</sup>	372	409	+ 37 M€

(1) Résultat avant impôts ajusté et avant les écritures d'allocation d'écarts d'acquisition, les management fees et les éléments non récurrents.  
(2) Dette brute liée au financement de la flotte de véhicules.

### Quels sont les faits marquants de l'année 2012 ?

En 2012, Parcours a enregistré un chiffre d'affaires de 292,9 millions d'euros, en hausse de 7,9 % par rapport à 2011. Le parc de véhicules géré a crû de 5,6 % (de 44 905 à 47 400 véhicules) affichant un rythme de croissance supérieur à celui enregistré par la profession en France (+ 1,7 %). Parcours a livré plus de 14 500 véhicules en 2012, dispose d'un portefeuille de commandes non livrées de près de 4 200 véhicules et a cédé près de 12 000 véhicules d'occasion, dont plus de 40 % à des particuliers.

Le résultat avant impôt ressort en hausse de + 18,2 % à 20,2 millions d'euros sur l'année 2012, soit une marge de 6,9 %. Cette augmentation s'explique notamment par la mise en place de chantiers internes d'optimisation des marges opérationnelles (services associés aux contrats de location).

La marge est également renforcée par les revenus complémentaires inhérents au développement de l'activité sur l'année (conquêtes clients).

### Quelles sont les perspectives de développement ?

En 2013, Parcours anticipe une croissance supérieure à celle de 2012 de son parc géré, et donc bien supérieure à la croissance attendue du parc LLD français. Parcours entend aussi poursuivre le processus de transformation de ses agences en France sur le modèle 3D et continue à développer ses activités à l'international, par croissance organique ou

par acquisition. À moyen terme, Parcours est idéalement positionné pour capter les grandes tendances de fond comme la pénétration croissante de la LLD de véhicules et la demande accrue de services de la part de ses clients. ■

Pour en savoir + : [parcours.fr](http://parcours.fr)

#### DIRIGEANT

Jérôme Martin  
(Président-directeur général)

#### LES ÉQUIPES WENDEL

##### Conseil d'administration

Olivier Chambriard  
(Président)  
Dirk-Jan Van Ommeren  
Patrick Tanguy  
Jérôme Michiels  
**Comité d'audit**  
Jérôme Michiels  
Benoit Drillaud

Mecatherm

# Mecatherm industrialise la fabrication du pain dans le monde

Leader mondial des équipements pour la boulangerie industrielle, Mecatherm conçoit, développe, assemble et installe des fours, des machines et des lignes de production automatisées de produits de boulangerie, viennoiserie et pâtisserie, frais ou surgelés, cuits et précuits dans le monde entier. Mecatherm couvre l'ensemble du marché des lignes de production au travers de trois offres complémentaires : les lignes « Haute Capacité », les lignes « Premium » et les lignes « Variety ».



## MECATHERM EN QUELQUES CHIFFRES <sup>(1)</sup>

Présent dans plus de

**50**  
pays

Montant investi par Wendel <sup>(2)</sup>

**112**  
millions d'euros depuis 2011

Chiffre d'affaires en 2012

**73,1**  
millions d'euros

**98,1%**  
du capital  
détenu par Wendel

**700**  
lignes industrielles  
installées

**285**  
collaborateurs  
dont 20 en R & D

(1) Données financières sur 12 mois non auditées.

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2012 pour la participation détenue à cette date.

## Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans Mecatherm ?

Fondé en 1963, Mecatherm est leader mondial des équipements pour la boulangerie industrielle avec une part de marché de 60 % dans les lignes pain croustillant « Haute Capacité ». Mecatherm couvre l'ensemble du marché avec trois offres complémentaires : les lignes « Haute Capacité », (baguettes et pains croustillants), les lignes Premium (pains et baguettes de qualité artisan) et les lignes Variety (buns, brioches, pains de mie, viennoiserie, etc.). Mecatherm dispose aujourd'hui d'un parc installé de 700 lignes automatiques dans plus de 50 pays à travers le monde, représentant 15 000 tonnes de produits issus des lignes Mecatherm chaque jour. Mecatherm bénéficie d'avantages compétitifs solides :

- un savoir-faire unique en termes de R&D et d'innovation produit, avec une équipe de vingt professionnels. Depuis 1995, Mecatherm a lancé près d'une vingtaine de nouveaux produits et exploite quinze brevets actifs ;
- une marque forte (Mecatherm) et la confiance des clients (50 % des clients le sont depuis plus de dix ans) illustrées par sa position de leader mondial ;
- une organisation commerciale multipliée par plus de deux en trois ans avec un effectif d'une trentaine de personnes à même d'adresser l'ensemble des segments de marché ;
- un modèle industriel flexible avec recours à la sous-traitance, pour la production de composants (tôles, caissons, etc.), qui permet à Mecatherm de se consacrer aux phases à plus haute valeur ajoutée, tels la R&D et le service clients, et de limiter les coûts fixes.

La société a été cotée en Bourse entre 1994 et 2004, et Wendel a finalisé l'acquisition de Mecatherm, au travers d'Orange-Nassau Développement, en octobre 2011.

### Quels sont les faits marquants de l'année 2012 ?

Le chiffre d'affaires de Mecatherm sur 2012 s'établit à 73,1 millions d'euros, en baisse de

(en millions d'euros)	2011	2012	△
Chiffre d'affaires	85,6	<b>73,1</b>	- 14,6 %
Ebitda <sup>(1)</sup>	16,7	<b>7,8</b>	- 53,3 %
% du chiffre d'affaires	19,5 %	<b>10,7 %</b>	- 880 bps
Résultat opérationnel ajusté <sup>(1)</sup>	15,6	<b>6,5</b>	- 58,3 %
% du chiffre d'affaires	18,3 %	<b>8,9 %</b>	- 940 bps
Dette financière nette	58 M€	<b>62 M€</b>	+ 4 M€

(1) Ebitda et résultat opérationnel ajustés hors management fees.

14,6 % par rapport à 2011. Comme attendu, Mecatherm a connu une baisse de son activité en 2012 du fait du report par certains clients de leurs propres investissements, mais cette baisse s'est réduite tout au long de l'année avec une reprise progressive de l'activité et une amélioration des carnets de commandes qui se confirme depuis le second semestre. L'année 2012 aura été aussi celle de la reconnaissance par l'industrie de l'excellence des produits conçus et développés par Mecatherm, avec l'obtention de trois prix pour son « Bloc Combi » qui a reçu deux prix au Salon Européen de Paris en mars et le prix Innovation 2012 du salon IBA de Munich en septembre 2012.

L'Ebitda atteint 7,8 millions d'euros, soit 10,7 % du chiffre d'affaires, ce qui, bien qu'inférieur au niveau normatif de Mecatherm, illustre la forte résilience de son modèle industriel et demeure un niveau record dans l'industrie. La bonne activité commerciale du quatrième trimestre 2012, et du premier trimestre 2013 devraient permettre à Mecatherm de retrouver des niveaux de rentabilité plus élevés en 2013.

### Quelles sont les perspectives de développement ?

La croissance de Mecatherm s'appuie sur quatre piliers principaux que sont :

- l'expansion géographique avec une demande croissante de la consommation de pain dans les économies à forte croissance où Mecatherm réalise d'ores et déjà 41 % de son chiffre d'affaires ;
- la part grandissante de la boulangerie industrielle à l'échelle mondiale ;

- le gain de parts de marchés dans les segments « Premium » et « Variety » ;
- la consolidation du marché pour renforcer l'offre de Mecatherm avec des technologies complémentaires.

Ces atouts majeurs, associés à une structure de coûts légère ainsi qu'à une discipline financière rigoureuse, permettent à Mecatherm de poursuivre son expansion et de consolider sa position de leader, d'un secteur d'activité qui peut certaines années ralentir sensiblement, mais dont la croissance globale est avérée, forte et durable. ■

Pour en savoir + : [mecatherm.fr](http://mecatherm.fr)

### DIRIGEANTS

Bernard Zorn  
(Président du Conseil d'administration)  
Olivier Sergent  
(Directeur général)

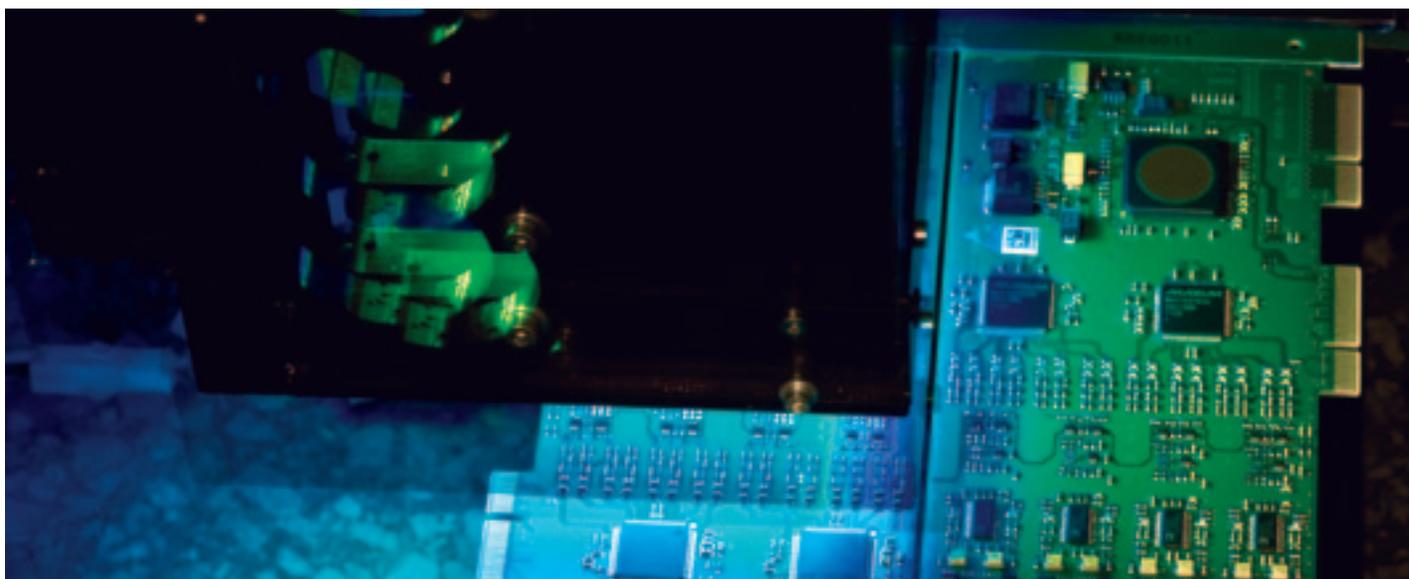
### LES ÉQUIPES WENDEL

Conseil d'administration  
Stéphane Bacquaert  
Patrick Bendahan  
Albrecht Von Alvensleben  
Dirk-Jan Van Ommeren

exceet

# exceet développe et réalise des solutions technologiques pour applications critiques

exceet est un leader européen des systèmes électroniques intelligents embarqués utilisés dans l'industrie, les domaines médicaux ou encore la sécurité. exceet produit ainsi pour de grands clients industriels des circuits intégrés à très haute valeur ajoutée, fabriqués en petites séries, et fournit également des solutions technologiques complètes liées à la sécurisation des données, des transactions et des personnes.



## EXCEET EN QUELQUES CHIFFRES

Présent dans

**6**

pays

Montant investi par Wendel <sup>(1)</sup>

**50**

millions d'euros depuis 2010

Chiffre d'affaires en 2012

**188,8**

millions d'euros

**28,4%**

du capital  
détenu par Wendel

**15**

laboratoires  
et sites de production

**970**

collaborateurs

(1) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2012 pour la participation détenue à cette date.

## Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans exceet ?

En février 2010, Wendel, via Oranje-Nassau Développement, a été le principal promoteur de SPAC Helikos, qui a levé 200 millions d'euros lors de son introduction à la Bourse de Francfort. Cette opération innovante avait pour objectif d'investir dans une entreprise du *Mittelstand* allemand. Après quinze mois d'analyses, le choix s'est porté sur exceet Group AG, leader européen des systèmes électroniques intelligents embarqués. Avec des racines et une présence industrielle et commerciale forte en Allemagne, exceet conçoit, développe et produit des composants et des solutions sur mesure essentiels pour de grands clients industriels. Ses domaines d'expertise s'entendent notamment dans les domaines du médical et de la santé, de l'automatisation industrielle, des services financiers, de la sécurité, de l'avionique et des transports. Sur la base d'un savoir-faire très pointu, exceet connaît depuis 2006 une accélération de son développement tant par croissance organique que par acquisition d'acteurs et de technologies de niche, et a donc une stratégie de fort développement qui correspond parfaitement aux critères d'investissement d'Oranje-Nassau Développement.

exceet est coté à la Bourse de Francfort, et VMCap, son actionnaire d'origine, détenant toujours 33,9 % du capital et Oranje-Nassau Développement 28,4%, le flottant et les volumes de transactions sont donc peu significatifs.

### Quels sont les faits marquants de l'année 2012 ?

Dans un contexte économique très difficile, exceet a ralenti son rythme d'acquisition en finalisant d'une part l'acquisition d'*Inplastor GmbH*, société autrichienne produisant chaque année plus de 25 millions de cartes sécurisées, et en réalisant d'autre part celle de la société allemande *as electronics*,

(en millions d'euros)

	2011	2012	△
Chiffre d'affaires	170,5	<b>188,8</b>	+ 10,7 %
Ebitda récurrent	28,8	<b>19,0</b>	- 34,2 %
% du chiffre d'affaires	16,1 %	<b>10,1 %</b>	- 600 bps
Résultat net part du groupe	14,9	<b>3,4</b>	- 76,8 %
Dette financière nette	- 11,3	<b>14,0</b>	-

développeur de systèmes intelligents d'automatisation et de contrôle, principalement dans les domaines médicaux et de l'automatisme industriel. La société s'est donc concentrée sur la rationalisation de ses coûts et outils de production, pour faire face à un environnement économique européen dégradé. exceet a également remporté de beaux succès commerciaux durant l'exercice, avec notamment la signature avec le National Entitlement Card (NEC) d'un contrat de fourniture de trois millions de *smartcards*, l'extension d'un contrat de 40 millions d'euros avec Siemens (capteurs optoélectroniques) sur trois ans ainsi qu'un contrat de deux millions de puces RFID d'identification de donneurs de sang pour la Croix-Rouge allemande.

C'est dans ce contexte qu'exceet a vu son chiffre d'affaires progresser en 2012 de 10,7 %. Sur la période, le chiffre d'affaires s'est monté à 188,8 millions d'euros et l'Ebitda récurrent est, quant à lui, en baisse de 34,2 %, s'expliquant, d'une part, par des coûts de restructuration liés à la réorganisation de structures de production et, d'autre part, par la baisse de l'activité. Les efforts sur les coûts ont déjà commencé à porter leurs fruits sur le quatrième trimestre 2012.

Pour 2013, exceet continuera son développement tant par croissance externe qu'organique, malgré le degré d'incertitude généré par la crise des dettes souveraines européennes. exceet ambitionne ainsi de retrouver un niveau modéré de croissance organique et une amélioration de sa rentabilité sur une base récurrente. ■

Pour en savoir + : [exceet.ch](http://exceet.ch)



### DIRIGEANT

Ulrich Reutner  
(Directeur général)

### LES ÉQUIPES WENDEL

#### Conseil d'administration

Roland Lienau  
Dirk-Jan Van Ommeren

#### Observateurs

au Conseil d'administration  
Bruno Fritsch  
Albrecht Von Alvensleben

Van Gansewinkel Groep

# Van Gansewinkel Groep, de la collecte des déchets à la production d'énergie

Leader européen dans le traitement et la valorisation des déchets, en les transformant en matière première et en énergie, Van Gansewinkel Groep trouve des solutions innovantes pour donner une seconde vie aux déchets. Ce processus commence par la collecte de flux soigneusement triés à la source pour être correctement valorisés.



## VAN GANSEWINKEL GROEP EN QUELQUES CHIFFRES

Présent dans

**9**

pays

Montant investi par Wendel <sup>(1)</sup>

**37**

millions d'euros depuis 2006

Chiffre d'affaires en 2012

**1,23**

milliard d'euros

**8%** <sup>(2)</sup>

du capital détenu par Wendel

**120 000**

entreprises clientes

**7300**

collaborateurs

(1) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2012 pour la participation détenue à cette date.

(2) Avant mécanismes de dilution.

## P ourquoi avons-nous choisi d'investir dans Van Gansewinkel Groep ?

En plus de ses activités dans l'énergie et l'immobilier, Oranje-Nassau Développement a développé en 2006 des activités d'investissement aux Pays-Bas.

Dans ce cadre, Oranje-Nassau Développement s'est associé en janvier 2006 à CVC Capital Partners et KKR pour le rachat de la société AVR à la municipalité de Rotterdam pour 1 400 millions d'euros, 8 % du capital étant ainsi détenu par Oranje-Nassau Développement.

En mars 2007, AVR et Van Gansewinkel Groep fusionnent, devenant ainsi l'un des principaux groupes européens de collecte et de traitement des déchets.

Van Gansewinkel Groep place la valorisation des déchets au cœur de sa stratégie et se situe ainsi au carrefour de trois grandes tendances économiques et sociétales de long terme : la protection de l'environnement, la gestion des ressources et la problématique énergétique. La société a su développer un ensemble de solutions et techniques de collecte et de valorisation des déchets au travers de différentes branches spécialisées : recyclage du verre, réfrigérateurs et congélateurs, télévisions, petits appareils ménagers ou équipements TIC. Elle valorise ainsi ces produits par la production d'énergie, la transformation des flux de déchets organiques en produits de compostage et de fermentation. C'est donc très naturellement qu'Oranje-Nassau Développement suit et accompagne la croissance de cette entreprise, présente au Benelux, en France, en République Tchèque, en Pologne, au Portugal et en Hongrie.

### Quels sont les faits marquants de l'année 2012 ?

En mai 2012, Cees van Gent a rejoint le groupe Van Gansewinkel Groep en qualité de CEO afin de poursuivre la mise en œuvre de la stratégie et la vision de l'entreprise, qui s'est transformée et est passée d'une entre-



prise de traitement de déchets traditionnels à une entreprise de services produisant des matières premières et de l'énergie. En plus de sa fonction de Président du Conseil d'administration, Cees van Gent est aussi en charge du département Collecte et Services.

Le groupe a par ailleurs annoncé sa volonté de procéder à une réorganisation aux Pays-Bas et en Belgique afin de s'adapter au mieux aux nouvelles conditions du marché. Les huit zones géographiques de collecte des déchets au Benelux seront alors ramenées à quatre avec une division en deux zones principales en Belgique et aux Pays-Bas. Cette réorganisation s'inscrit dans un vaste programme de développement du groupe qui englobe des investissements et des améliorations et optimisations dans les activités logistiques et opérationnelles, l'infrastructure informatique et de communication et des projets novateurs comme le chauffage urbain et la fourniture de vapeur.

Le programme va contribuer dans les années à venir à renforcer la solidité financière de l'entreprise tout en s'appuyant sur les valeurs principales et les principes directeurs de

l'entreprise que sont l'orientation client, l'innovation et la conformité.

Van Gansewinkel Groep a poursuivi au long de l'année 2012 sa stratégie de développement par acquisition en procédant au rachat de la société allemande RDE GmbH, entreprise spécialisée depuis 1991 dans la collecte, le tri et le démontage d'appareils électriques et électroniques (WEEE). Cette acquisition stratégique, intégrée à la filiale Coolrec permet à VGG de renforcer son positionnement dans le top 3 européen du recyclage des WEEE. Au terme de cette reprise, Coolrec transforme au total 160 000 tonnes d'appareils électriques et électroniques aux Pays-Bas, Belgique, France et Allemagne en matières premières propres. ■

**Pour en savoir + :**  
**[vangansewinkelgroep.com](http://vangansewinkelgroep.com)**

#### DIRIGEANT

Cees Van Gent  
(CEO)

IHS

# IHS développe un réseau d'infrastructures télécom panafricain

IHS est un des leaders africain dans les tours télécom pour les opérateurs de téléphonie mobile. IHS construit, loue et gère des tours de télécommunication pour son compte propre et pour le compte de tiers et entend asseoir son développement sur la forte croissance des besoins d'infrastructures au travers de l'Afrique en accompagnant les opérateurs de téléphonie mobile leaders avec qui il entretient des relations de long terme.



## IHS EN QUELQUES CHIFFRES

Présent dans

**5**

pays

Montant investi par Wendel

**176**

millions de dollars  
au 1<sup>er</sup> semestre 2013

Chiffre d'affaires en 2011-2012

**97,5**

millions de dollars

**> 30 %<sup>(1)</sup>**

du capital  
détenu par Wendel

**5 100**

tours gérées  
en Afrique

**1 000**

salariés

## DIRIGEANT

Issam Darwish  
(Fondateur et  
Directeur général de IHS)

## LES ÉQUIPES WENDEL

Bernard Gautier  
Stéphane Bacquaert  
Stéphanie Besnier

(1) Courant avril 2013.

## Pourquoi avons-nous choisi d'investir dans IHS ?

Évoluant dans le secteur de la téléphonie mobile en expansion constante en Afrique, IHS est une société de croissance, son taux de croissance annuel moyen étant de 20 % de son chiffre d'affaires sur les quatre dernières années. Avec plus de 1 000 salariés, IHS a réalisé un chiffre d'affaires de 97,5 millions de dollars en 2011-2012 <sup>(2)</sup> et gère à ce jour, sur cinq pays importants et prometteurs du continent, 5 100 tours, dont 2 900 tours en propre.

IHS est le premier investissement direct en Afrique de Wendel, qui exprime ainsi sa volonté de s'exposer à la forte croissance de ce continent à la démographie dynamique (population jeune et éclosion d'une classe moyenne) et de participer à son développement.

IHS évolue dans un secteur au cœur de la croissance de l'Afrique (plus de 5 % par an depuis dix ans) et bénéficie du besoin de densification de la couverture du réseau de téléphonie mobile en Afrique. À moyen terme, les besoins en nouvelles tours sont estimés à près de 170 000 unités pour porter le nombre total de tours à 350 000.

IHS va aussi profiter de la forte croissance de son parc installé, tirée par un taux de pénétration du mobile en augmentation alors que la téléphonie fixe est peu présente sur ce continent et par l'émergence de nouveaux services données et Internet mobile.

Dans cet environnement porteur, avec une équipe de management multiculturelle et entrepreneuriale cumulant une solide expérience dans le secteur africain des télécom et à l'échelle mondiale, IHS bénéficie de fondamentaux spécifiques (voir interview ci-contre).

### Quels sont les faits marquants de l'année 2012 ?

IHS a annoncé le 12 octobre 2012 être entré en exclusivité avec l'opérateur de téléphonie mobile sud-africain MTN Group pour l'acquisition de son portefeuille de tours télécom au Cameroun (827) et en Côte d'Ivoire (931) pour un total de 284 millions de dollars.

### Un investissement de 176 millions de dollars pour Wendel

Afin de soutenir la stratégie d'expansion panafricaine de IHS, Wendel va investir au total 176 millions de dollars par le biais d'une augmentation de capital aux côtés des actionnaires actuels, partenaires de référence déjà engagés en Afrique, comme la Société financière internationale (groupe de la Banque mondiale).

À l'issue de la réalisation de l'investissement qui valorise IHS environ 14 fois son Ebitda de l'année en cours, Wendel devient le premier actionnaire de IHS Holding avec plus de 30 % de son capital, le management en détenant environ 10 %. En tant que premier actionnaire, Wendel exercera un rôle déterminant dans la gouvernance et sur les décisions stratégiques de IHS. Par ailleurs, compte tenu des fortes perspectives de croissance de IHS, Wendel entend soutenir la stratégie de croissance à long terme de IHS par d'éventuels réinvestissements supplémentaires pour assurer et accélérer son développement. ■

(2) Exercice clos au 30 avril 2012

### Pour en savoir + : [ihstowers.com](http://ihstowers.com)



## Trois questions à Issam Darwish

Fondateur et Directeur général de IHS

### Pouvez-vous nous expliquer le métier de IHS ?

Notre métier est de fournir des infrastructures de tours aux opérateurs. Nous construisons, achetons et gérons ces tours et nous les louons sous forme de concessions aux différents opérateurs afin qu'ils puissent y installer leurs antennes. Une même tour est ainsi louée à plusieurs opérateurs. Ce métier de *towerco* nécessite un vrai savoir-faire local : acquisitions des sites, installations électriques (groupes électrogènes ou systèmes solaires), sécurité des tours, logistique.

### Quel est le modèle économique de IHS ?

Le secteur des infrastructures télécom est un secteur très dynamique en Afrique dans la mesure où les opérateurs de téléphonie mobile se concentrent de plus en plus sur les services rendus à leurs clients utilisateurs et se désengagent parallèlement des infrastructures. IHS a su se positionner comme un acteur majeur à leur service. Ils nous demandent de leur permettre d'accéder à un service clé en main afin de se connecter et de couvrir la zone désirée. C'est un nouveau modèle économique avec des loyers garantis sur quinze ans, indexés sur l'inflation.

### Pourquoi avoir choisi Wendel pour partenaire ?

Nous partageons les mêmes ambitions pour IHS ! Wendel est un investisseur de long terme et c'est donc le partenaire idéal pour soutenir notre stratégie de forte croissance panafricaine. Nous savons que Wendel ne sera pas qu'un partenaire financier. Nous pourrions nous appuyer sur l'expertise des équipes de Wendel ainsi que sur son réseau et sa forte notoriété qui sont des atouts pour l'avenir de IHS.



# Wendel au service de ses actionnaires



1. Séance de travail du Comité consultatif des actionnaires.

# “ Dialogue et création de valeur

---

Wendel est l'une des plus importantes sociétés européennes d'investissement, œuvrant au carrefour de l'industrie et de la finance depuis plus de trente ans. Investisseur de long terme s'appuyant sur des capitaux permanents, Wendel est accompagné par un actionnaire familial épris d'aventures industrielles depuis plus de trois siècles.

Cette structure actionnariale forte et pérenne permet à Wendel de se concentrer année après année sur la création de valeur et le développement à long terme de ses participations, au bénéfice des entreprises de son portefeuille et de tous ses actionnaires. Wendel s'appuie sur deux fondamentaux pour créer de la valeur :

- la qualité de ses investissements, leur développement opérationnel dans le long terme et la capacité de les vendre dans d'excellentes conditions ;
  - une gestion rigoureuse de sa structure financière afin d'avoir les moyens de ses ambitions.
-

# Carnet de l'actionnaire

## Données boursières

Évolution du CAC 40 et du cours de Wendel rebasé sur le cours de Wendel

du 30/06/2002 au 18/03/2013

— CAC 40    ■ Volume en milliers de titres  
— Wendel



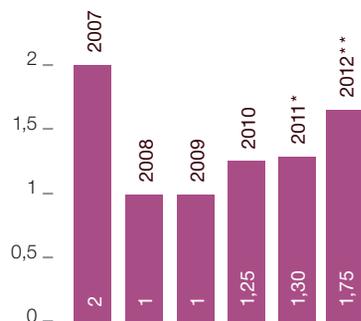
## Rendement global, dividendes réinvestis

comparé du CAC 40 et de Wendel depuis la fusion CGIP-Marine Wendel

Performances dividendes réinvestis du 13.06.2002 au 18.03.2013	Rendement total sur la période	Rendement annualisé sur la période
Wendel	+ 336,2 %	+ 14,7 %
CAC 40	+ 39,0 %	+ 3,1 %

## Dividende

(en euros par action, dividende ordinaire)

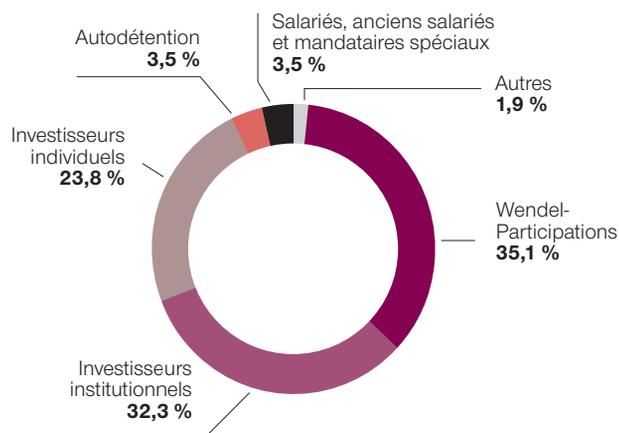


\* Dividende 2011 assorti à titre exceptionnel d'une action Legrand pour 50 actions Wendel détenues.

\*\* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 28 mai 2013.

## Actionnariat

(au 31 décembre 2012)



## Données techniques sur le titre

**Place de cotation:** EUROLIST SRD Compartiment A (Blue Chips) – **Code ISIN:** FR0000121204 – **Code Bloomberg:** MF FP – **Code Reuters:** MWDP.PA – **Mnémonique:** MF – **Indices:** CAC AllShares, Euronext 150, SBF120, SBF250, STOXX® Europe, EURO STOXX®, STOXX® Europe Private Equity 20, STOXX® Europe Strong Style Composite 40, STOXX® Europe Strong Value 20, LPX 50. – **Quotité:** 1 action – **PEA:** éligible – **SRD:** éligible – **Valeur nominale:** 4 euros – **Nombre d'actions:** 49 543 641 au 31 décembre 2012.

# Relations avec les actionnaires

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



En 2012, le groupe Wendel a enrichi le dispositif de communication dédié à ses 37 000 actionnaires individuels représentant près de 25 % de son capital. Wendel a ainsi le troisième plus fort taux d'actionnaires individuels à son capital parmi les grandes capitalisations de la place de Paris<sup>(1)</sup>.

Le Comité consultatif des actionnaires de Wendel, créé en 2009, est 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 meilleure compréhension de son métier et à une présentation simplifiée et illustrée de son activité. Le Comité s'est réuni à six reprises au cours de l'année 2012 et a participé à une visite d'un site Mecatherm en octobre.

Le Groupe a renouvelé sa participation au salon Actionaria, qui s'est déroulé en novembre 2012 à Paris, lieu d'échanges privilégiés entre les entreprises et leurs actionnaires.

Wendel est également allé à la rencontre de ses actionnaires individuels en organisant deux réunions d'information en région, à Lyon en juin et à Nice en décembre 2012.

Tous les outils destinés aux actionnaires sont

consultables sur le site de Wendel dans l'espace actionnaires : lettres aux actionnaires, publications trimestrielles, rapport annuel, document de référence, agenda, etc.

Pour les investisseurs institutionnels, Wendel organise des campagnes de *roadshows* chaque année, en incluant la mise en place de *roadshows* spécifiques orientés vers la communauté obligataire depuis l'année 2009. Durant ces périodes, les membres du Directoire rencontrent les principaux investisseurs et gérants, actionnaires ou non, qui s'intéressent au groupe Wendel. En dehors de ces campagnes, Wendel participe à de nombreux événements organisés par les *brokers* suivant le titre.

Au cours de l'année 2012, Wendel a mené quinze *roadshows*, dont notamment huit à destination des investisseurs en actions et cinq dédiés aux investisseurs obligataires.

Au total, l'équipe des relations investisseurs, les membres du Directoire et le Directeur financier ont ainsi rencontré plus de 300 investisseurs actions et obligataires en 2012.

(1) Selon une enquête exclusive sur l'actionariat en France, Investir - Journal des Finances, 20 octobre 2012.

## Agenda 2013

### 14 mai

Publication du chiffre d'affaires du premier trimestre 2013 (après Bourse)

### 28 mai

Assemblée générale des actionnaires  
Publication de l'actif net réévalué

### 29 août

Chiffre d'affaires et résultats semestriels 2013 (communiqué avant Bourse)  
Publication de l'actif net réévalué

### 8 novembre

Publication du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2013 (avant Bourse)

### 5 décembre

Journée investisseurs  
Publication de l'actif net réévalué

## Contacts

**Internet :** [www.wendelgroup.com](http://www.wendelgroup.com)

**e-mail :** [communication@wendelgroup.com](mailto:communication@wendelgroup.com)

### **Christine Anglade Pirzadeh,**

Directeur de la communication  
et du développement durable  
e-mail : [c.angladepirzadeh@wendelgroup.com](mailto:c.angladepirzadeh@wendelgroup.com)

### **Laurent Marie,**

Directeur de la communication financière  
e-mail : [l.marie@wendelgroup.com](mailto:l.marie@wendelgroup.com)

**Numéro vert : 0800 897 067**

[wendelgroup.com](http://wendelgroup.com)

# Notes



↳ Ce document est imprimé  
sur du papier respectant  
↳ les normes environnementales

↳ Conception et réalisation :  PUBLICORP – 11842 – 01 55 76 11 11.  
↳ Crédits photo : Thierry Mercier/Saint-Gobain, sept. 2011, Laurent Monlaü, Saint-Gobain Performance Plastics Corporation and affiliates,  
2011, Luc Boegly/Quantum Glass- Arch. : Sjef van Hoof, Patrick Messina, Tristan Paviot, Philippe Wang et Yves Forestier, iStockphoto.com  
(Jalfree, Askhamdesign, Sharply\_done, Pgiam), iStockphoto.com/Kcline, Christophe Lebedinsky. Photothèques Bureau Veritas,  
↳ Saint-Gobain, Legrand, Materis, Stahl, Deutsch, Parcours, Mecatherm, exceet, Van Gansewinkel Groep, IHS.



Société anonyme au capital social de 198 174 564 euros  
89, rue Taitbout – 75312 Paris Cedex 09  
Tél. : 01 42 85 30 00 – Fax : 01 42 80 68 67  
Avril 2013

[www.wendelgroup.com](http://www.wendelgroup.com)