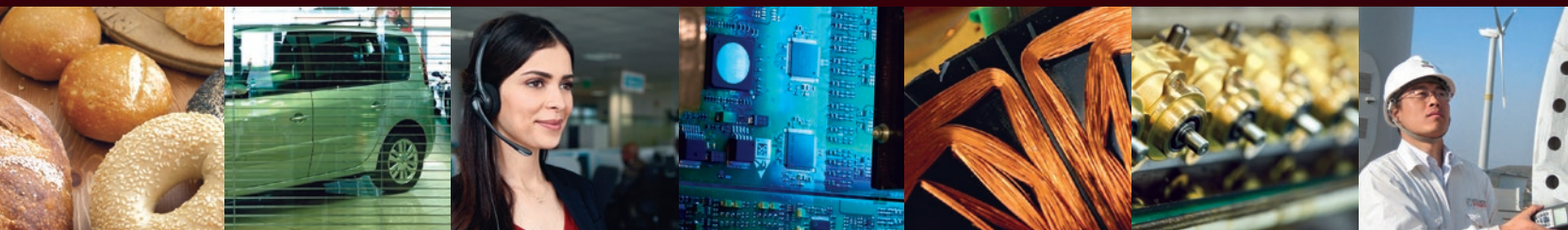


“ Investir sur le long terme  
constitue une belle entreprise ”



WENDEL

Juin 2014



## Sommaire

- 01. Wendel en bref
- 02. Message de François de Wendel, Président du Conseil de surveillance de Wendel
- 03. Message de Frédéric Lemoine, Président du Directoire de Wendel

### 05 | **Wendel, investisseur de long terme**

- 06. Une histoire industrielle et familiale
- 07. Wendel aujourd'hui
- 08. Success stories : développer les sociétés dans la durée pour en faire des leaders
- 10. Le Conseil de surveillance
- 12. Les équipes de Wendel
- 14. Wendel dans le monde

### 17 | **Wendel, investisseur professionnel**

- 18. Une stratégie d'internationalisation et de diversification
- 20. Exposition aux grandes tendances de long terme
- 21. Une charte pour son métier d'actionnaire de long terme
- 22. La Responsabilité sociale et environnementale

### 25 | **Wendel, actionnaire engagé d'entreprises performantes**

- 26. Un portefeuille diversifié et prometteur
- 28. Bureau Veritas poursuit sa croissance et sa stratégie de leadership mondial
- 30. Saint-Gobain construit notre futur
- 32. Materis innove pour accélérer sa croissance
- 36. IHS développe un réseau d'infrastructures télécom panafricain
- 38. Stahl : une présence forte dans les pays émergents, un groupe de dimension mondiale
- 40. Mecatherm industrialise la fabrication du pain dans le monde
- 42. Parcours : un acteur majeur de la mobilité des entreprises centré sur les services
- 44. Groupe Saham : leader diversifié de l'assurance en Afrique
- 46. exceet développe et réalise des solutions technologiques pour applications critiques
- 48. Van Gansewinkel Groep : de la collecte des déchets à la production d'énergie
- 50. Nippon Oil Pump (NOP) : un savoir-faire unique en termes de R&D
- 52. Les chiffres clés des principales filiales et participations de Wendel
- 53. Relations avec les actionnaires
- 54. Carnet de l'actionnaire



## Wendel en bref (au 31 décembre 2013)

Près de

**11** milliards d'euros d'actif brut

**8** implantations (Paris, Amsterdam, Luxembourg, Francfort, New York, Casablanca, Tokyo et Singapour)

**13** participations principales en France, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Afrique et au Japon

Plus de **5** milliards d'euros de capitalisation boursière

**80** collaborateurs

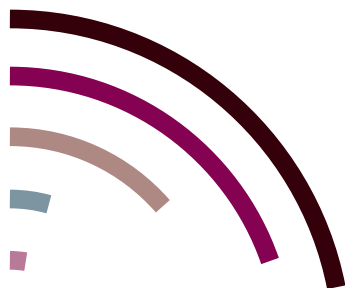
Rendement global de l'action Wendel (dividendes réinvestis)

Chiffre d'affaires consolidé **6 432** millions d'euros

**+15,9% par an** depuis 2002<sup>(1)</sup>

(1) Juin 2002 : fusion CGIP-Marine Wendel.

### Principaux actionnaires



■ Wendel-Participations, actionnaire familial de référence **35,7 %**

■ Investisseurs institutionnels **32,8 %**

■ Investisseurs individuels **23,7 %**

■ Salariés, anciens salariés, mandataires sociaux et autres **4,2 %**

■ Autodétention **3,6 %**

Wendel est cotée sur l'Eurolist d'Euronext Paris.



## « Des entreprises, des partenaires, des hommes. »

François de Wendel, Président du Conseil de surveillance

L'année 2013 a été pour Wendel une année de développement. Après la récupération des années 2009-2012, le Groupe a posé les premiers jalons de sa stratégie d'expansion internationale, Wendel a installé des têtes de pont à New York, Casablanca et Singapour.

Sa très ancienne présence au Benelux, ainsi qu'en Europe de langue allemande, a été étoffée. Loin d'être menée « tous azimuts », cette stratégie s'est ordonnée autour de deux vecteurs : une *spécificité* et des *affinités*.

La *spécificité* de Wendel, on le sait, réside dans son orientation d'investisseur de long terme de tradition industrielle, appuyé par un actionnariat familial. De cette spécificité découle une proximité naturelle avec des managements ou des familles d'entrepreneurs qu'habite un même souhait d'accomplissement dans la durée. Cette concordance des vues a permis en 2013 d'examiner des dossiers dont un trait distinctif a été de provenir d'entrepreneurs de première génération, ouverts sur le monde, animés par une forte ambition de croissance ; elle a aussi attiré des entrepreneurs ayant certes atteint l'âge de transmettre, mais dont l'ambition de grandir et d'innover n'est en rien émoussée. Les uns comme les autres savent qu'en s'unissant à notre Groupe, ou en s'y alliant, leur vision sera confortée. Des entrepreneurs de ce type se dirigent vers nous, parfois par des chemins détournés, et peuvent être américains, allemands, marocains, nigériens, japonais...

L'autre élément qui organise l'action de Wendel est de nature quasi biologique : ce ne sont pas que des analyses stratégiques en chambre qui conduisent à investir ici ou là, ce sont aussi des *affinités*. Si Wendel investit en Afrique, c'est parce que certaines de nos sociétés y sont déjà très présentes, avec de solides réseaux, mais aussi parce que des membres de l'équipe d'investissement connaissent bien cette région et sont prêts à y vivre. De même pour l'Amérique du Nord. De même pour le Benelux ou l'Allemagne. Naturellement, ce processus d'internationalisation repose sur des convictions solides : l'une est que le monde recèle de grands potentiels de croissance et qu'il importe donc de se mondialiser ; l'autre est que nous sommes Européens et que, pour cette raison, nous entendons plonger nos racines dans une zone euro forte.

Dans un monde où la volatilité des marchés financiers demeure élevée mais où les opportunités sont là pour qui sait les saisir, Frédéric Lemoine et Bernard Gautier peuvent compter sur l'appui confiant de leurs actionnaires.



**« Notre action est toujours en ligne avec nos valeurs familiales, de long terme, d'excellence et d'ouverture. »**

Par Frédéric Lemoine, Président du Directoire

**D**epuis près de quarante ans, Wendel accompagne avec succès des sociétés industrielles et de services. Dans le monde du capital-investissement, Wendel est à part. Nos capitaux permanents, notre actionnariat stable et notre absence d'horizon d'investissement prédéterminé nous donnent les moyens de prendre le temps de choisir et de faire grandir les sociétés dans lesquelles nous investissons. Et cela change tout.


Avec nos sociétés, nous parlons recherche et développement, innovation, management, continuité. Notre mission est de contribuer à développer nos sociétés au-delà des cycles économiques. Notre action est toujours en ligne avec nos valeurs familiales, de long terme, d'excellence et d'ouverture. C'est de ces valeurs et d'une forte culture de résultats que se nourrit la relation de confiance que nous entretenons avec nos entreprises et nos actionnaires.

Nos sociétés opèrent dans des secteurs différents, mais ont toutes en commun de construire leur croissance sur des tendances économiques et sociologiques de long terme. Urbanisation et habitat durable pour Saint-Gobain, ParexGroup, Chryso et Materis Paints (Materis), mobilité et émergence des classes moyennes dans les pays émergents pour IHS et Groupe Saham. Renforcement des réglementations, exigences croissantes en matière de maîtrise des risques pour Bureau Veritas et excecet, développement durable pour VGG et Parcours, mondialisation pour Stahl et Mecatherm...

Décennie après décennie, nous investissons avec succès dans des entreprises remarquables. Pendant le temps de leur partenariat avec Wendel, certaines comme Capgemini, Legrand, Stallergenes, Bureau Veritas ou encore Deutsch sont devenues des leaders mondiaux de leurs secteurs. Ces succès se traduisent par une forte création de valeur, tant pour nos sociétés que pour les actionnaires de Wendel.

Aujourd'hui, Wendel déploie une ambitieuse stratégie d'internationalisation et de diversification, avec pour objectif d'investir, d'ici à 2017, 2 milliards d'euros en Europe, en Amérique du Nord et dans les zones émergentes comme en Afrique.

Nous y visons de belles entreprises non cotées, exposées aux zones et aux secteurs les plus prometteurs. Avec des équipes de haut vol, des finances excellentes, je suis confiant en l'aptitude de Wendel à se développer au service de ses actionnaires, tout en restant fidèle à son histoire tricentenaire.



Premier actif de Wendel, **Bureau Veritas** est le deuxième groupe mondial de services d'évaluation de conformité et de certification. Résiliente et très diversifiée, l'activité de Bureau Veritas est en croissance régulière, car elle s'appuie sur des tendances de long terme, comme le développement du commerce international, l'aversion au risque ou l'essor des économies émergentes.

Wendel,  
investisseur  
de long  
terme

# Une histoire industrielle et familiale

Né dans l'Est de la France (région Lorraine) en 1704, le groupe Wendel s'est développé pendant près de trois cents ans dans diverses activités industrielles, principalement sidérurgiques. À la fin des années 70, l'État français a décidé de nationaliser les activités de production d'acier du Groupe. C'est alors que Wendel, pionnier du capital-investissement, s'est consacré au métier d'investisseur de long terme. Engagé auprès d'entrepreneurs de talent comme Jean-Marie Descarpentries, Carlo de Benedetti, Serge Kampf, Noël Goutard ou encore Alain Mérieux, Wendel a accompagné dans la durée de grands groupes ou des entreprises plus petites aux belles perspectives. Depuis 1977, Wendel a investi dans un grand nombre de succès industriels tels que Bureau Veritas, Saint-Gobain, Capgemini, CarnaudMetalbox (Crown Holdings Inc.), BioMérieux, Reynolds, Stallergenes, Wheelabrator Allevard, Valeo, Afflelou, Editis, Deutsch ou encore Legrand.

## Pionnier du capital-investissement

**310** ans  
d'histoire

**272** ans  
dans la sidérurgie

Près de  
**40** ans  
dans l'investissement



1. Vue de forges en 1866. Aquarelle de Bertier.  
2. François de Wendel (1778-1829).



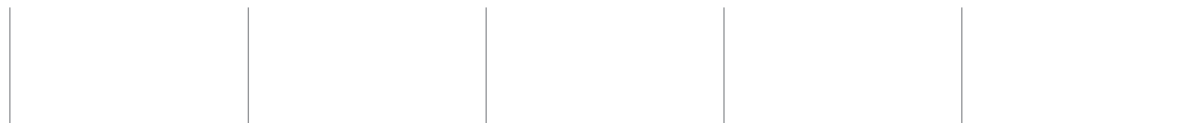
---

# Wendel aujourd'hui

---

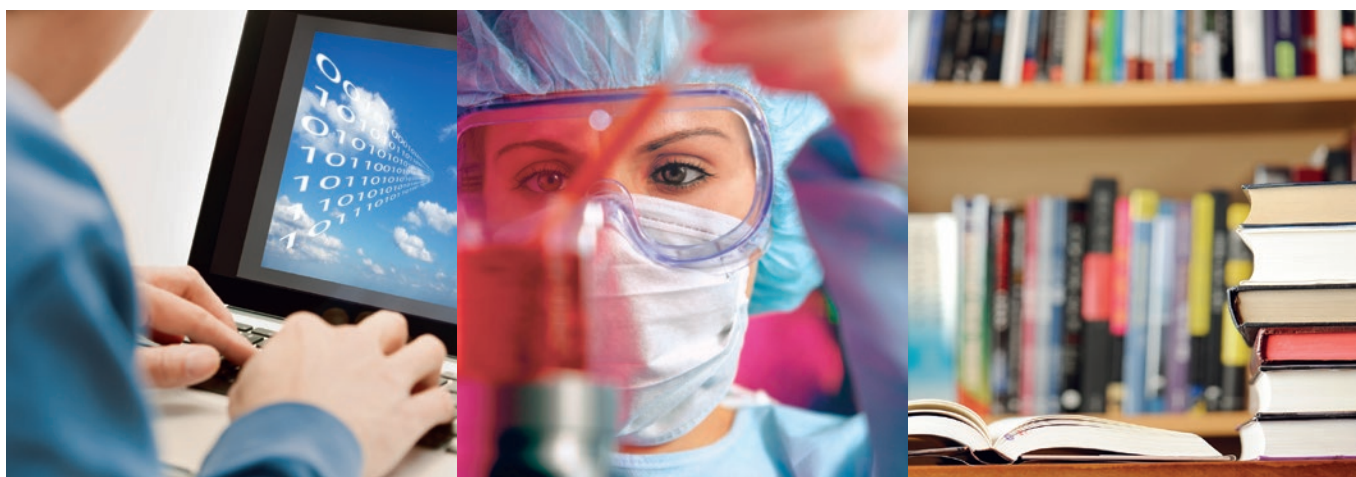
Wendel est l'une des toutes premières sociétés d'investissement cotées en Europe, œuvrant au carrefour de l'industrie et de la finance. Investisseur de long terme s'appuyant sur des capitaux permanents, Wendel est accompagnée depuis plus de trois siècles par un actionnaire familial épris d'aventures industrielles. 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.

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, comme celles dont il est actuellement actionnaire, Bureau Veritas, Saint-Gobain, Materis, Stahl, IHS, et ses six très belles entreprises, Parcours, Mecatherm, Groupe Saham, exceet, Nippon Oil Pump et Van Gansewinkel Groep, et de s'y investir dans le temps en contribuant à la définition de stratégies ambitieuses par un dialogue étroit avec les équipes de management des sociétés. 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, Wendel peut prendre part aux décisions les plus importantes des entreprises, sans jamais se substituer au management, et en agissant toujours dans l'intérêt de long terme de chaque entreprise.



# Success stories : développer les sociétés dans la durée pour en faire des leaders

Wendel accompagne les sociétés sur le très long terme comme Capgemini ou BioMérieux. Il arrive que sa détention soit de plus courte durée. Mais chaque décision est prise dans l'intérêt durable de l'entreprise. Wendel favorise les acquisitions et les investissements industriels et porte une attention constante à l'innovation.



## **CAPGEMINI** 1982-2006

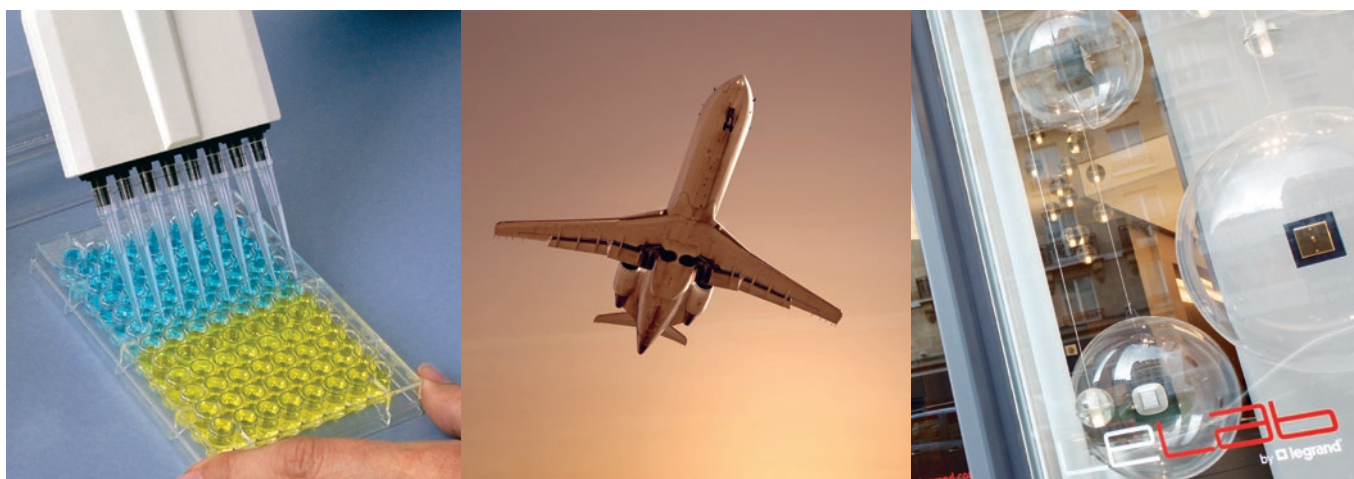
- 24 années de détention
- Création d'un leader mondial du *consulting* et des services IT
- Chiffre d'affaires multiplié par 45
- Mise en Bourse en 1985
- Multiple d'investissement de 1,5x
- Montant investi par Wendel : 1 290 millions d'euros

## **BIOMÉRIEUX** 1988-2007

- 19 années de détention
- Création d'un acteur mondial des diagnostics *in vitro* ; leader mondial en microbiologie clinique et industrielle
- 330 points d'amélioration de marge sur la période 2003-2007
- Mise en Bourse en 2004
- Multiple d'investissement de 4,4x
- Montant investi par Wendel : 106 millions d'euros

## **EDITIS** 2004-2008

- 4 années de détention
- 400 points d'amélioration de marge sur la période
- 6 acquisitions
- Cession à un acteur industriel du secteur de l'édition, le groupe espagnol Planeta
- Multiple d'investissement de 2,7x
- Montant investi par Wendel : 183 millions d'euros



## STALLERGENES

1993-2010

- 17 années de détention
- Création du leader mondial de l'immunothérapie allergénique
- Chiffre d'affaires multiplié par 10
- Cession à une société d'investissement familiale à forte spécialisation industrielle (Ares Life Sciences, fondée par la famille Bertarelli)
- Multiple d'investissement de 35x
- Montant investi par Wendel : 12 millions d'euros

## DEUTSCH

2006-2012

- 6 années de détention
- Soutien constant à l'innovation dans la crise
- 500 points d'amélioration de marge sur la période
- Cession au leader mondial de l'industrie de la connectivité, le groupe TE Connectivity
- Multiple d'investissement de 2,5x
- Montant investi par Wendel : 388 millions d'euros

## LEGRAND

2002-2013

- 11 années de détention
- Spécialiste mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment
- 2002-2012 : 55 % de croissance du chiffre d'affaires
- Plus de 30 acquisitions
- Introduction de nouveau en Bourse en 2006 à un prix de 19,75 euros par action ; le cours de Legrand a progressé depuis de près de 90 % (à juin 2013)
- Multiple d'investissement de 3,9x
- Montant investi par Wendel : 659 millions d'euros

# Le Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire. Il compte onze membres, dont la durée du mandat est de quatre années. Deux représentants du Comité d'entreprise assistent également aux séances du Conseil. 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. M. Nicolas Celier ne sollicite pas le renouvellement de son mandat, qui expire à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2014. En conséquence, la nomination d'un nouveau membre issu de l'actionnariat familial sera proposée lors de cette Assemblée, M. Christian van Zeller d'Oosthove.



**François de Wendel**  
Président du Conseil  
de surveillance

Après avoir occupé des postes de Direction générale dans des groupes industriels internationaux tels que CarnaudMetalbox, Péchiney, Crown Cork, François de Wendel est depuis 2009 Président-Directeur général de Wendel-Participations, l'actionnaire de contrôle de Wendel.

IEP Paris, MBA de la Harvard University, maîtrise de sciences économiques.

**Dominique Hériard  
Dubreuil**  
Membre indépendant  
Vice-Présidente  
du Conseil  
de surveillance

Après une carrière dans les relations publiques internationales au sein de groupes de communication (Havas conseil, Ogilvy & Mather, Hill & Knowlton et McCann-Erikson) et à la tête de sa propre agence, Dominique Hériard Dubreuil a dirigé le groupe Rémy Cointreau pendant plus de vingt ans jusqu'en 2012; elle en est actuellement administrateur.

Faculté de droit d'Assas (Paris), Institut des relations publiques.

**Gérard Buffière**  
Membre indépendant

Gérard Buffière a mené une carrière industrielle internationale à des postes de direction dans les groupes United Technologies et Schlumberger. Il rejoint en 1998 Imerys, dont il est successivement membre du Directoire, Président du Directoire (2003) et Administrateur-Directeur général de 2005 à 2011. Depuis, son mandat d'administrateur d'Imerys a été renouvelé.

École polytechnique (Paris), Master of Sciences (Stanford).

**Laurent Burelle**  
Membre indépendant

Après avoir exercé des responsabilités de Direction générale de filiales ou d'activités en Espagne et en France de Compagnie Plastic Omnium, Laurent Burelle devient successivement Vice-Président-Directeur général (1987) et Président-Directeur général (depuis 2001).

École polytechnique fédérale de Zurich, Master of Sciences du MIT.

**Nicolas Celier**  
Membre du Conseil  
de surveillance  
jusqu'au 6 juin 2014

Après avoir travaillé chez Sacilor comme responsable de laminoirs, puis chef de produit. Il a ensuite exercé comme dirigeant opérationnel dans des groupes industriels internationaux comme Airwell, Lyonnaise des Eaux, Unidel-Sécurité, ABB-Fläkt, Sulzer-Infra, Cofixel (groupe Fabricom), Axima Réfrigération Europe.

École polytechnique fédérale de Zurich.

**Didier Cherpitel**  
Membre indépendant  
Président du Comité  
de gouvernance

Après avoir passé la plus grande partie de sa carrière chez JP Morgan (1970-1998), notamment à New York, Bruxelles, Londres, Singapour et Paris, il est devenu Secrétaire général de la Fédération Internationale, de la Croix Rouge, et du Croissant Rouge, et se consacre désormais à des activités d'administrateur de sociétés privées et d'organisations caritatives.

IEP Paris, Études supérieures de sciences économiques.



#### **Bénédicte Coste**

Bénédicte Coste est Président-Directeur général de la société de gestion de portefeuille Financière Lamartine, qu'elle a créée il y a plus de vingt ans. Elle a été Présidente de l'AFER – Association Française d'Épargne et de Retraite – entre 2004 et 2007.

HEC, licence de droit.

#### **Édouard de l'Espée**

Après un parcours bancaire (1972-1986) à Genève, Paris et Londres, Édouard de l'Espée participe, à partir de 1986, à la création de sociétés indépendantes de gestion de portefeuille. À partir de 1987, il cofonde des sociétés de gestion qu'il développe. Il est Administrateur-Directeur exécutif de la Compagnie Financière Aval. Il est membre de l'Association suisse des analystes financiers depuis 1984.

ESCP.

#### **Priscilla de Moustier**

Après avoir négocié des contrats de ventes d'usines clés en main chez Creusot-Loire-Entreprises et avoir été consultante chez Mc Kinsey, elle a été en charge du développement de nouveaux projets sur le technopôle de Metz chez Berger-Levrault. Elle supervise depuis 1997 la chaire, puis le centre Wendel à l'INSEAD.

IEP Paris, MBA de l'INSEAD, licence en mathématiques et en sciences économiques.

#### **Christian van Zeller d'Oosthove** Membre du Conseil de surveillance à compter du 6 juin 2014<sup>(1)</sup>

Secrétaire général et Directeur financier chez ELF-ERAP (1983 à 1990). En 1990, il rejoint CCF-Electra en tant que Directeur associé, puis entre à la Direction internationale du CCF où il sera chargé d'étudier le développement des activités de banque d'affaires dans les pays émergents. Depuis octobre 1997, il est consultant auprès de Greg First Ltd.

Essec, DEA de droit privé (Paris-I La Sorbonne, MBA de Columbia University (New York, États-Unis).

*(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 6 juin 2014.*

#### **Guylaine Saucier** Membre indépendant Présidente du Comité d'audit

De nationalité canadienne, Guylaine Saucier a été Président-Directeur général du groupe Gérard Saucier, entreprise de produits forestiers (1975-1989). Administrateur de sociétés depuis 1987, elle est administrateur de grands groupes internationaux comme Areva, Banque de Montréal ou Scor.

HEC Montréal.

#### **Humbert de Wendel**

Entré en 1982 dans le groupe Total, Humbert de Wendel y a fait toute sa carrière, principalement à la Direction financière. Directeur des acquisitions et cessions de 2006 à 2011, il est actuellement Directeur du financement et de la trésorerie, Trésorier de Total.

IEP Paris, ESSEC.

# Les équipes de Wendel

Le Directoire est nommé par le Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans. Il est assisté par deux Comités: le Comité de gestion assure la gestion opérationnelle de Wendel; le Comité d'investissement étudie les projets d'investissement sélectionnés sur la base des analyses réalisées en amont par l'équipe d'investissement. S'appuyant sur les recommandations du Comité d'investissement, le Directoire prend ses décisions, qui seront présentées au Conseil de surveillance.

■ ▲  
**Jean-Michel Ropert**  
 Directeur général  
 adjoint en charge des  
 finances



■ ▲  
**Patrick Tanguy**  
 Directeur associé, en  
 charge du support  
 opérationnel et du  
 développement en Inde



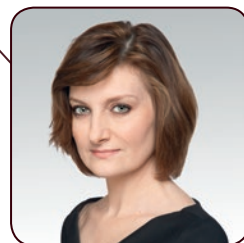
■  
**Caroline Bertin Delacour**  
 Directeur juridique et Déontologue,  
 Secrétaire du Conseil de surveillance



■  
**Peter Meredith**  
 Directeur fiscal



■  
**Christine Anglade Pirzadeh**  
 Directeur de la communication  
 et du développement durable,  
 Secrétaire du Directoire



- Le Directoire
- Comité de gestion
- ▲ Comité d'investissement



▲  
**Stéphane Bacquaert**  
Directeur associé  
CEO de Wendel Africa



▲  
**Olivier Chambriard**  
Directeur associé



●  
**Frédéric Lemoine,  
Président du Directoire**  
Arrivé chez Wendel en 2009, il a été précédemment Président du Conseil de surveillance d'Areva et *Senior Advisor* auprès de McKinsey. Frédéric Lemoine a été auparavant CFO & *Group Vice-President*/Directeur général adjoint chargé des finances de Capgemini avant de travailler auprès de Jacques Chirac comme Secrétaire général adjoint de l'Élysée. Il a démarré sa carrière comme Inspecteur des finances avant de diriger un hôpital au Vietnam et de contribuer dans deux cabinets ministériels à la réforme hospitalière. Diplômé de HEC, IEP Paris, ENA, licencié en droit. Président du Directoire depuis le 7 avril 2009. Mandat renouvelé le 7 avril 2013.



●  
**Bernard Gautier,  
Membre du Directoire**  
Arrivé chez Wendel en 2003, Bernard Gautier a été auparavant *General Partner* et responsable du bureau de Paris pour les fonds Atlas Venture. Il a commencé sa carrière dans les médias. Il a ensuite été vingt ans dans le conseil en organisation et stratégie, en tant que consultant, d'abord chez Accenture dans le secteur Média-Presse et des services, puis chez Bain & Co., dont il est devenu *Senior Partner*. Ancien élève de l'École supérieure d'électricité. Membre du Directoire depuis le 31 mai 2005. Mandat renouvelé le 7 avril 2009, puis le 7 avril 2013.



**David Darmon**  
Directeur associé, en charge du développement en Amérique du Nord, CEO de Wendel North America



**Makoto Kawada**  
CEO de Wendel Japan



▲  
**Jérôme Michiels**  
Directeur associé, Secrétaire du Comité d'investissement



▲  
**Roland Lienau**  
Directeur associé, en charge du développement en Allemagne



▲  
**Dirk-Jan Van Ommeren**  
Directeur associé, CEO Oranje-Nassau

# Wendel dans le monde



**Amérique  
du Nord**  
New York  
Depuis 2013

**France**  
Paris  
Siège  
social

**Maroc**  
Casablanca  
Depuis 2013

**Luxembourg**  
Depuis 1931

**Pays-Bas**  
Amsterdam  
Depuis 1908

**Suisse**  
Depuis 1920

**Allemagne**  
Francfort  
Depuis 2007

**Singapour**  
Depuis 2013

**Japon**  
Tokyo  
Depuis 2008

## Wendel en Europe



### France

Wendel est une société tricentenaire (1704). Après s'être développée pendant trois cents ans dans la sidérurgie dans l'est de la France, Wendel opère dans le capital-investissement depuis 1977. Le siège social du Groupe est à Paris.



### Pays-Bas

Exploitant des mines de charbon aux Pays-Bas, la société Oranje-Nassau, créée en 1893, a été rachetée en 1908 par Wendel. Oranje-Nassau est devenue à partir de 1974 une société d'investissement dans le domaine de l'énergie et de l'immobilier. En 2007, Oranje-Nassau cède son activité immobilière, puis en 2009 ses activités pétrolières et gazières. Lancé en 2011, Oranje-Nassau Développement regroupe des opportunités d'investissement de croissance, de diversification ou d'innovation.



### Luxembourg

Wendel est implantée au Luxembourg depuis 1931 où elle y avait des activités dans les secteurs minier et métallurgique (Ometa, Omnium Métallurgique et Minier SA Holding Ofilux). Aujourd'hui, sa société *Trief Corporate* y détient des participations importantes dans les sociétés du portefeuille.





### Allemagne

Wendel Germany étudie les opportunités d'investissement dans des entreprises basées en Allemagne, en Autriche ou en Suisse. En 2010, Wendel a créé Helikos, *Special Purpose Acquisition Company* (SPAC) coté à la Bourse de Francfort, qui a investi en 2011 dans la société exceet, un leader européen des systèmes électroniques.



### Suisse

Wendel est présente en Suisse depuis 1920. Le Groupe y possédait des activités dans les secteurs minier et métallurgique, cédées en 1988. Aujourd'hui, SOFISAMC investit dans de nouvelles classes d'actifs et de nouvelles géographies. En 2013, SOFISAMC totalise une quarantaine de millions d'euros d'actifs et a investi 15 millions d'euros dans un fonds de capital-investissement en Inde, dans le secteur de la santé et des sciences de la vie.



### Amérique du Nord<sup>(1)</sup>

Wendel North America examine, pour le compte de Wendel, des opportunités d'investissement en Amérique du Nord dans des sociétés à la recherche d'un investisseur de long terme. L'Amérique du Nord est le premier marché du *private equity* du monde en termes d'opportunités d'investissement.

## Wendel en Amérique



### Afrique

Wendel Africa étudie les possibilités d'investissement du Groupe sur le continent africain où Wendel a fait ses premiers pas fin 2012, en devenant le premier actionnaire de IHS, leader africain en infrastructures de télécommunication. Fin 2013, en investissant dans Groupe Saham, Wendel accroît son exposition à la croissance africaine, confirmant ainsi son intérêt pour ce marché.

## Wendel en Afrique



### Japon

Wendel Japan conseille les sociétés du Groupe dans leurs projets de développement commercial ou d'acquisition au Japon, tout en assurant la veille de projets d'investissement pour Wendel. Elle a réalisé un premier investissement modeste en décembre 2013 avec l'acquisition de Nippon Oil Pump (NOP).

## Wendel en Asie



### Singapour

Wendel Singapore accompagne le développement des sociétés du Groupe et assure un relais permanent pour le Groupe Wendel auprès de la communauté financière singapourienne.



**Materis** fait partie  
des sociétés du  
secteur de la chimie  
de spécialités pour  
la construction  
les plus profitables  
au monde.

Wendel,  
investisseur  
professionnel



## Une stratégie d'internationalisation et de diversification : Wendel est prête à investir 2 milliards d'euros d'ici à 2017

Wendel a pour savoir-faire de choisir des sociétés leaders, d'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. Pour 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 aux savoir-faire complémentaires, Wendel a investi depuis 1977 dans un grand nombre de succès industriels, tels que Capgemini, BioMérieux, Reynolds, Stallergenes, Wheelabrator, Valeo, Afflelou, Editis, Deutsch ou encore Legrand.

### 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, financières ou les projets de développement de l'entreprise l'exigent. Depuis début 2009<sup>(1)</sup>, Wendel a investi plus de 1,1 milliard 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 et stratégie) en cohérence avec son niveau de détention dans ses investissements. Ainsi, elle peut prendre part aux décisions les plus importantes de chaque entreprise sans jamais se substituer à son management.

### UNE VOLONTÉ D'INVESTISSEMENTS DIVERSIFIÉS

Wendel vise tout d'abord à créer de la valeur par le développement dans la durée de ses actifs, en encourageant activement les sociétés à réaliser des investissements générateurs de croissance organique et de rentabilité, et en les accompagnant dans des opérations de croissance externe. Depuis début 2009, Wendel a rétabli ses grands équilibres financiers en réduisant notamment son endettement de plus de 50 %. D'une part, le Groupe a ainsi retrouvé des marges de manœuvre pour mener à bien le développement d'un portefeuille diversifié de sociétés, et d'autre part, pour réaliser 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 prête à investir 2 milliards d'euros d'ici à 2017, qui pourraient être répartis entre l'Europe, l'Amérique du Nord et 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 ;

(1) Au 22 avril 2014.



- ayant des expositions très internationales;
- des équipes managériales de qualité;
- numéro 1 ou 2 sur leurs marchés;
- dans des secteurs à fortes barrières à l'entrée;
- ayant 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; et
- ayant une forte exposition aux zones à forte croissance et/ou 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 s'est organisée début 2011 pour saisir les opportunités de croissance, de diversification ou d'innovation. Oranje-Nassau Développement regroupe les investissements de montants unitaires de plus petite taille que Wendel ne le fait directement. Oranje-Nassau Développement a d'ailleurs été très actif depuis 2011, année de sa création, avec les acquisitions, pour un total de fonds propres investis d'environ 600 millions d'euros, de : Parcours, spécialiste indépendant de la location longue durée de véhicules aux professionnels; excecet, leader européen des systèmes électroniques intelligents embarqués; Mecatherm, leader mondial des équipements pour la boulangerie industrielle; Groupe Saham, acteur

majeur panafricain de référence dans les secteurs de l'assurance, de la santé et des centres de relation client; et Nippon Oil Pump, leader japonais des pompes trochoïdes et moteurs hydrauliques. Lorsque le montant investi a atteint 200 millions d'euros, les investissements réalisés ont vocation à apparaître dans les investissements principaux de Wendel.

### **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 treize acquisitions en 2013 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-investissement 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 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.

# Exposition aux grandes tendances de long terme

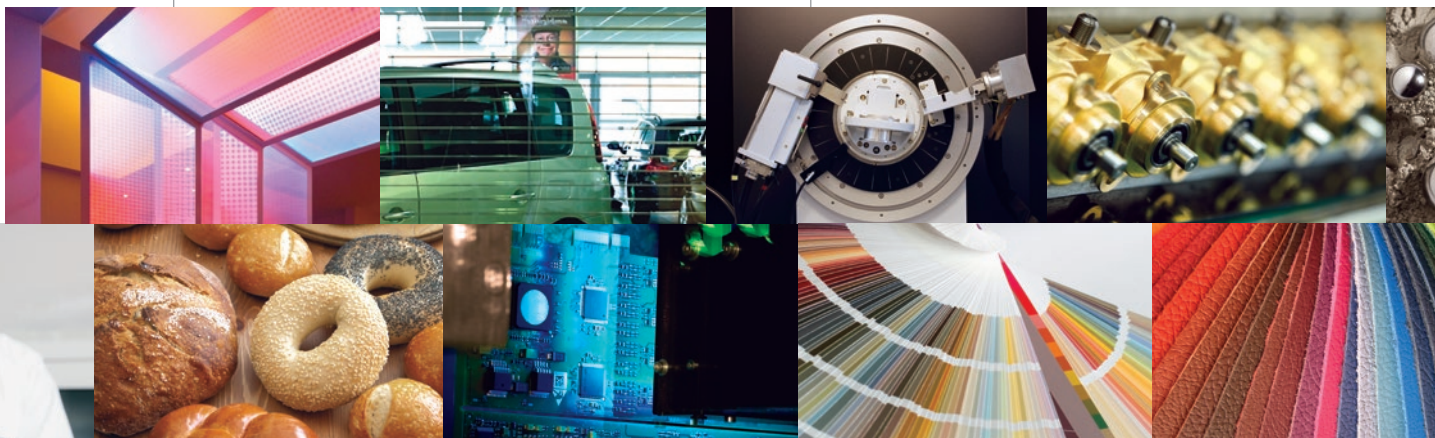
Les sociétés dont Wendel est actionnaire ont des profils très différents, mais elles ont toutes en commun de s'appuyer sur de grandes tendances économiques et sociologiques.

## Effacité énergétique

Bureau Veritas  
Saint-Gobain  
ParexGroup<sup>(1)</sup>  
Chryso  
IHS  
Parcours

## Accès aux ressources naturelles

Bureau Veritas  
Saint-Gobain  
Materis



## Émergence d'une classe moyenne en pays émergents

Saint-Gobain  
Chryso  
IHS  
Stahl  
Mecatherm  
Groupe Saham

## Urbanisation

Bureau Veritas  
Saint-Gobain  
Materis Paints  
ParexGroup<sup>(1)</sup>  
Chryso  
Stahl  
Van Gansewinkel Groep

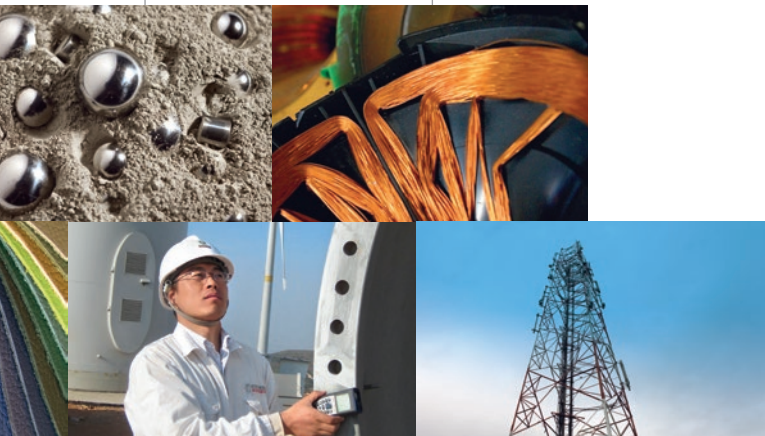
(1) Le 27 mars 2014, Materis est entré en négociation exclusive avec CVC en vue de la cession de ParexGroup qui devrait intervenir au cours du second semestre 2014, sous réserve des autorisations réglementaires nécessaires.

## Aversion aux risques

Bureau Veritas

## Développement durable

Bureau Veritas  
Saint-Gobain  
Materis  
Stahl  
Parcours  
Van Gansewinkel Groep  
Nippon Oil Pump



## Commerce international

Bureau Veritas

## Mobilité

Bureau Veritas  
IHS  
Stahl  
Parcours  
except  
Van Gansewinkel Groep

# 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.



## La Responsabilité sociale et environnementale (RSE)

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 et exercée par une équipe resserrée de professionnels.

### LES PRINCIPES D'ACTION DE WENDEL VIS-À-VIS DE SES FILIALES POUR INTÉGRER LES ENJEUX RSE

En tant qu'actionnaire, Wendel n'entre pas dans le management opérationnel de ses filiales mais s'assure que l'intégration des enjeux liés à la RSE s'opère progressivement 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 responsabilités 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.

### 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 domaine culturel.

Depuis 1986, Wendel soutient l'Insead, qui a créé en 1996 une chaire, puis le Wendel International Centre for Family Enterprise, consacré aux entreprises familiales et auquel Wendel s'est associé dès l'origine. Le Groupe est aussi engagé pour cinq années renouvelables aux côtés du Centre Pompidou-Metz. Depuis l'ouverture du Centre en 2010, Wendel a souhaité soutenir une institution emblématique, dont le rayonnement culturel touche le plus grand nombre.

En raison de son engagement depuis de longues années en faveur de la culture, les dirigeants de Wendel ont reçu des mains du ministre de la Culture le titre de Grand Mécène de la Culture, le 23 mars 2012.

*Retrouvez l'exhaustivité de ces informations dans le document de référence 2013 au chapitre 3 « Responsabilité sociale et environnementale ».*





« Parce qu'elle projette le développement à long terme des sociétés dont elle est actionnaire, Wendel sait 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. »

Frédéric Lemoine, Président du Directoire

## LES VALEURS DE WENDEL

L'activité d'investisseur professionnel de long terme de Wendel est guidée par quatre fortes valeurs qui fondent son identité.

### L'engagement à long terme

L'engagement à long terme fait de Wendel un investisseur unique : Wendel construit dans la durée et pour durer.

Chaque décision est prise dans l'intérêt de long terme des entreprises. Avec une durée de détention moyenne de quinze ans, Wendel veille au développement de ses participations dans le temps. L'accompagnement managérial, le soutien des acquisitions et des investissements industriels, et une attention constante à l'innovation sont au cœur de ses stratégies déployées. Wendel accorde aussi une attention particulière au développement de l'employabilité des salariés. Être investisseur de long terme, c'est aussi accompagner et soutenir les entreprises quand elles subissent des difficultés.

### L'excellence

Wendel est une société tricentenaire. Cette durabilité s'explique par une culture de l'excellence, faite de confiance, de fiabilité, de rigueur et de respect des engagements.

### L'ouverture

Wendel a toujours su s'adapter aux évolutions du monde en faisant preuve d'une très grande capacité à innover. Cette ouverture se traduit aujourd'hui dans sa volonté d'intensifier son internationalisation.

### La famille

La famille fait partie de l'ADN de Wendel, entreprise à l'actionnariat familial. Ces valeurs familiales se manifestent par un très fort esprit d'équipe, tant en interne qu'avec les entreprises dont elle est actionnaire : Wendel établit avec ses participations des partenariats basés sur la confiance et la responsabilité.



**IHS** Holding  
est le leader  
des infrastructures  
de tours télécom  
pour les opérateurs  
de téléphonie  
mobile en Afrique.

Wendel,  
actionnaire  
engagé  
d'entreprises  
performantes

## Un portefeuille diversifié et prometteur

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.

### Bureau Veritas

### Saint-Gobain

50,9 %

11,8 %<sup>(1)</sup>

#### PILIER DU PORTEFEUILLE



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

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

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

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

(1) Part du capital détenue par le groupe Wendel au 7 mai 2014, avant prise en compte de l'autodétention.

## Materis

## IHS

## Stahl

75,5 %

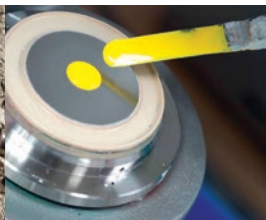
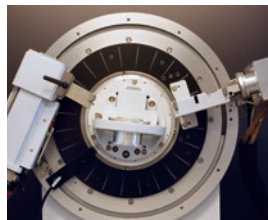
> 35 %

72 %

ParexGroup<sup>(1)</sup>

Chryso

Materis Paints



Activité  
Mortiers pour  
l'industrie  
du bâtiment

Activité  
Adjuvants et additifs  
pour matériaux  
de construction

Activité  
Fabrication  
et distribution  
de peintures

Activité  
Infrastructures  
télécommunication  
mobile en Afrique

Activité  
Produits de finition  
pour le cuir et revêtements  
haute performance

Date d'entrée  
au capital  
Février 2006

Date d'entrée  
au capital  
Mars 2013

Date d'entrée  
au capital  
Juin 2006

*(1) Le 27 mars 2014, Materis est entré en négociation exclusive avec CVC en vue de la cession de ParexGroup qui devrait intervenir au cours du second semestre 2014, sous réserve des autorisations réglementaires nécessaires.*

## AUTRES PARTICIPATIONS

## Oranje-Nassau Développement

98,1 %

95,8 %

13,3 %

28,4 %

8 %

97,7 %

Mecatherm

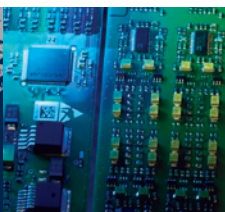
Parcours

Groupe Saham

exceet

Van Gansewinkel  
Groep

Nippon Oil Pump



Activité  
Équipements  
pour la boulangerie  
industrielle

Activité  
Location longue durée  
de véhicules aux  
professionnels

Activité  
Groupe leader  
diversifié  
d'assurance  
en Afrique

Activité  
Conception  
de systèmes  
électroniques  
embarqués

Activité  
Collecte  
et traitements  
des déchets

Activité  
Fabricant japonais  
de pompes  
trochoïdes et moteurs  
hydrauliques

Date d'entrée  
au capital  
Octobre 2011

Date d'entrée  
au capital  
Avril 2011

Date d'entrée  
au capital  
Novembre 2013

Date d'entrée  
au capital  
Juillet 2011

Date d'entrée  
au capital  
Janvier 2006

Date d'entrée  
au capital  
Octobre 2013

## Bureau Veritas poursuit sa croissance et sa stratégie de leadership mondial

Bureau Veritas est le deuxième groupe mondial de services d'inspection, de certification et d'essais en laboratoire, appliqués aux domaines de la qualité, de la santé, de l'environnement et de la responsabilité sociale (QHSE). Le groupe réalise 54 % de son chiffre d'affaires dans les zones à forte croissance.



### BUREAU VERITAS EN QUELQUES CHIFFRES <sup>(1)</sup>

Chiffre d'affaires 2013

**3,9**  
milliards d'euros

Présent dans

**140**  
pays

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

**446**  
millions d'euros depuis 1995

**1 330**  
bureaux et laboratoires

**61 600**  
collaborateurs

**400 000**  
clients

**50,9%** <sup>(3)</sup>  
du capital détenu par Wendel

### DIRIGEANTS

**Frédéric Lemoine**  
Président

**Didier Michaud-Daniel**  
Directeur général

(1) Voir p. 52 « Les chiffres clés des principales filiales et participations de Wendel ».

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2013 pour la participation détenue à cette date.

(3) Part du capital détenue par le groupe Wendel au 31 décembre 2013, avant prise en compte de l'autodétention.

## « Wendel est notre actionnaire de référence stable. C'est une force sur laquelle nous pouvons compter pour poursuivre notre stratégie de développement. »

Didier Michaud-Daniel, Directeur général de Bureau Veritas

### P ourquoi 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. Wendel est montée progressivement au capital de la société : lors de son investissement initial de 25 millions d'euros en 1995 pour 19 % du capital, Bureau Veritas réalisait alors un chiffre d'affaires de moins de 400 millions d'euros. Wendel a ensuite accompagné la société dans son développement,

pour prendre jusqu'à 99,2 % du capital en 2004 et l'introduire en Bourse en 2007 au prix de 37,75 euros (9,44 euros, après ajustement de la division par 4 du nominal de l'action intervenue le 21 juin 2013), pour permettre à la société de poursuivre son expansion internationale.

### Quelles sont les perspectives de développement ?

Bureau Veritas anticipe une amélioration progressive de la croissance organique en 2014, et la poursuite de l'expansion de la profitabilité.

### Plan stratégique 2015

Le groupe confirme par ailleurs les objectifs financiers 2012-2015 du plan BV2015 « *Moving forward with confidence* » :

- croissance du chiffre d'affaires de : + 9 % à + 12 % en moyenne par an, à taux de change constant dont :
  - 2/3 de croissance organique : + 6 % à + 8 % en moyenne par an,
  - 1/3 de croissance externe : + 3 % à + 4 % en moyenne par an ;
- amélioration de la marge opérationnelle ajustée : + 100 à + 150 points de base en 2015 (*versus* 2011) ;
- croissance du bénéfice net par action ajusté : + 10 % à + 15 % en moyenne par an entre 2011 et 2015.

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

## WENDEL DANS LA GOUVERNANCE

### Conseil d'administration

Frédéric Lemoine (Président)  
Stéphane Bacquaert  
Jean-Michel Ropert  
Lucia Sinapi-Thomas depuis le 22 mai 2013  
(Directeur financier adjoint de Capgemini),  
représentante de Wendel

### Comité stratégique

Frédéric Lemoine (Président)  
Stéphane Bacquaert

### Comité d'audit et des risques

Jean-Michel Ropert  
Lucia Sinapi-Thomas

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 <sup>(1)</sup>

Chiffre d'affaires 2013

**42**

milliards d'euros

Présent dans

**64**

pays

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

**4,2**

milliards d'euros depuis 2007

Près de

**190 000**

collaborateurs

**N° 1** mondial

des matériaux à haute performance et de l'isolation

**11,8%** <sup>(3)</sup>

du capital détenu par Wendel

### DIRIGEANT

**Pierre-André de Chalendar**  
Président-Directeur général

(1) Voir p. 52 « Les chiffres clés des principales filiales et participations de Wendel ».

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2013 pour la participation détenue à cette date.

(3) Part du capital détenue par le groupe Wendel au 7 mai 2014, avant prise en compte de l'autodétention.



## « Avec Wendel, nous avons établi les principes et les objectifs de notre coopération à long terme. »

Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur général de Saint-Gobain

### **P**ourquoi avons-nous choisi d'investir dans Saint-Gobain ?

En proposant des solutions adaptées aux différents niveaux de développement des marchés de la construction, Saint-Gobain fonde sa croissance sur les secteurs à valeur ajoutée. La priorité du Groupe est de se concentrer sur les marchés à forte croissance et à forte valeur ajoutée dans l'habitat et l'industrie :

- les Matériaux innovants constituent le moteur de l'innovation de la société, notamment grâce à leurs marchés diversifiés de l'Habitat durable et des applications industrielles de haute technologie, dont une part croissante est co-développée avec ses clients ;
- les Produits pour la construction, toujours plus différenciés par rapport aux produits de commodité, voient leurs marchés croître plus vite que la richesse par habitant dans les marchés développés comme dans les marchés émergents. Avec des positions de leader et des marques à forte notoriété, ils disposent d'une base géographique mondiale et bien équilibrée, et constituent le fer de lance de Saint-Gobain pour pénétrer de nouveaux marchés émergents ;
- la Distribution bâtiment, par sa connaissance approfondie des marchés locaux, sa culture du client fermement établie et ses enseignes reconnues qui disposent de positions de leader sur le marché croissant de la rénovation, permet d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie Habitat.

En mai 2014, Wendel a ajusté sa participation dans Saint-Gobain de 16,2 % à près de 12 %, demeurant le premier actionnaire de Saint-Gobain dans le cadre inchangé de la gouvernance qui s'est mise en place avec succès depuis plusieurs années. Il s'agit d'un niveau compatible dans la durée avec la stratégie d'investissement

de Wendel, orientée vers de nouveaux actifs non cotés et diversifiés d'un point de vue géographique et sectoriel. Ce re-calibrage permet également à Wendel de diminuer son exposition aux marchés de la construction tout en continuant de tirer parti de l'accélération de ces marchés.

### **Quelles sont les perspectives de développement ?**

Pour les cinq années à venir, le Groupe poursuivra la mise en œuvre de sa stratégie suivant trois axes principaux :

- l'amélioration du potentiel de croissance du Groupe en se concentrant encore davantage sur les activités à forte valeur ajoutée et à plus faible intensité capitalistique, en accroissant sa présence dans les pays émergents et en faisant évoluer son portefeuille d'activités, notamment par la cession de Verallia ;
- le renforcement du Groupe sur des produits et des solutions différenciées, grâce à un effort de R&D centré sur des projets locaux et en co-développement avec ses clients, ainsi que sur les marchés porteurs de l'Habitat durable et de l'industrie. Les efforts en marketing seront également accrus, supportés par une stratégie digitale ambitieuse et par le développement de marques toujours plus fortes ;
- la poursuite des priorités de management du Groupe visant l'excellence opérationnelle, avec un nouveau plan de réduction de coûts pour 2014-2015, de nouveaux progrès en matière de Responsabilité sociale et environnementale, un retour attractif pour les actionnaires et le maintien d'une situation financière solide.

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

### **WENDEL DANS LA GOUVERNANCE**

#### **Conseil d'administration**

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

#### **Comité des comptes**

Frédéric Lemoine

#### **Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance**

Bernard Gautier

#### **Comité stratégique et de la Responsabilité sociale d'entreprise**

Frédéric Lemoine

## Materis

## Materis innove pour accélérer sa croissance

Materis est l'un des leaders internationaux des matériaux de spécialités pour la construction, présent dans les adjuvants (Chryso), mortiers (ParexGroup<sup>(1)</sup>) et peintures (Materis Paints). Materis dispose de plus de 100 marques reconnues sur leurs différents marchés nationaux.



### MATERIS EN QUELQUES CHIFFRES<sup>(2)</sup>

Chiffre d'affaires en 2013

**1737**  
millions d'euros

**N°4**  
mondial  
dans les adjuvants

Montant investi par Wendel<sup>(3)</sup>

**362**  
millions d'euros depuis 2006

Près de

**8700**  
collaborateurs

**N°4**  
mondial  
dans les mortiers

**N°4**  
européen  
dans les peintures

**75,5%**<sup>(4)</sup>  
du capital détenu par Wendel

### DIRIGEANTS

**Olivier Legrain**  
Président

**Richard Seguin**  
Directeur général ParexGroup<sup>(1)</sup>

**Thierry Bernard**  
Directeur général Chryso

**Bertrand Dumazy**  
Directeur général Materis Paints

(1) Le 27 mars 2014, Materis est entré en négociation exclusive avec CVC en vue de la cession de ParexGroup qui devrait intervenir au cours du second semestre 2014, sous réserve des autorisations réglementaires nécessaires.

(2) Hors Kerneos cédée le 26 mars 2014. Voir p. 52 « Les chiffres clés des principales filiales et participations de Wendel ».

(3) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2013 pour la participation détenue à cette date.

(4) Part du capital détenue par le groupe Wendel au 31 décembre 2013.

## « Dans un contexte économique mondial chahuté depuis 2008, les équipes de Wendel et de Materis ont montré une capacité exceptionnelle à travailler ensemble, particulièrement lors des deux “épopées” menées avec succès pour renégocier la dette de Materis. »

Olivier Legrain, Président de Materis

**P**ourquoi avons-nous choisi d'investir dans Materis ? Materis est l'un des leaders mondiaux des matériaux de spécialités pour la construction, avec des positions de leadership dans les adjuvants, les mortiers de spécialités et les peintures.

Le 26 mars 2014, l'activité Aluminate (Kerneos) a été cédée à Astorg Partners pour 610 millions d'euros. Grâce à cette opération, le groupe Materis a réduit sa dette à 1 346 millions d'euros, contre 1 940 à la fin décembre 2013. Materis a reçu le 26 mars 2014 une offre ferme de fonds conseillés par CVC en vue de l'acquisition de la totalité du capital de sa filiale ParexGroup (mortiers de spécialités). Dans ce contexte, Materis a décidé d'entrer en négociations exclusives avec CVC en vue de finaliser les termes de la transaction. Cette transaction valoriserait ParexGroup à 880 millions d'euros. 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. De plus, 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 (Materis Paints) et 1 300 en Chine (ParexGroup). Avec 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'économies 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.

**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 et à la réparation et l'étanchéité des bétons. Les produits sont formulés à partir de cahiers des charges précis, intégrant jusqu'à une vingtaine de matières premières (sable, ciment, chaux, additifs chimiques ou pigments). ParexGroup est positionné sur les segments de spécialités des mortiers industriels. Avec 3 500 employés, 61 unités de production dans 21 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. Le groupe bénéficie à la fois de la croissance du secteur du bâtiment et du dynamisme de ses propres marchés : demande de solutions innovantes, de produits fiables prêts à l'emploi et de systèmes répondant aux nouvelles exigences de consommation liées aux économies d'énergie. Grâce à sa capacité à lancer des innovations et à transférer ses technologies rapidement d'un pays à un autre, ParexGroup connaît un développement rapide. Acteur majeur des mortiers industriels, ParexGroup continue à développer ses positions partout dans le monde, particulièrement dans les pays émergents (48 % de son activité). La croissance de ParexGroup en Chine est particulièrement rapide, avec un volume d'activité multiplié par plus de 5 en seulement cinq ans. Avec six usines et un centre de R&D, ParexGroup y a rapidement développé un réseau de ●●●

### WENDEL DANS LA GOUVERNANCE

#### Conseil de gérance

Bernard Gautier  
Patrick Bendahan  
Jean-Michel Robert  
Patrick Tanguy

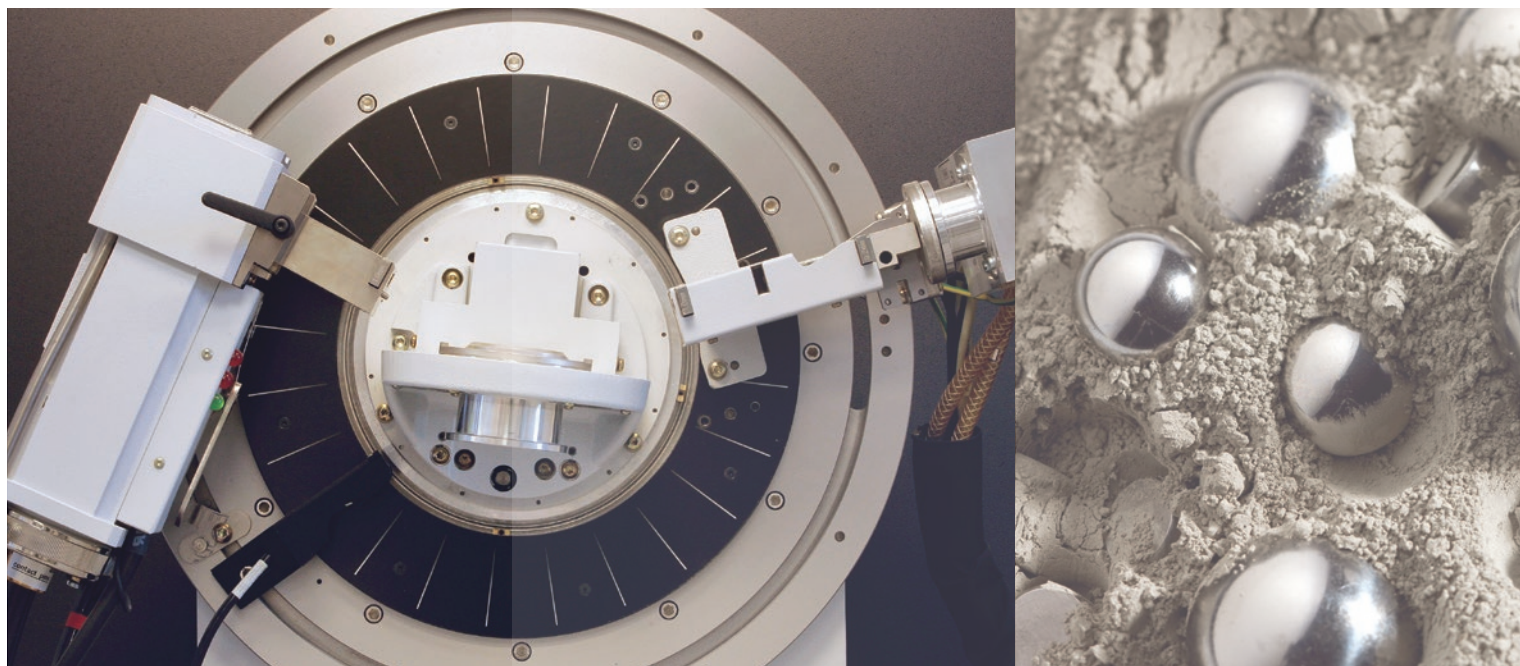
#### Comité des nominations et rémunérations

Bernard Gautier  
(Président)  
Patrick Tanguy

#### Comité d'audit

Jean-Michel Robert  
(Président)  
Patrick Bendahan

## Materis



distribution exclusif de ses produits: le nombre de magasins dépasse aujourd'hui 1 300 unités sur l'ensemble du territoire chinois, soit un doublement en deux ans. Par ailleurs, ParexGroup développe des revêtements acryliques texturés, utilisés notamment pour les systèmes d'isolation par l'extérieur. Promis à une forte croissance, ce segment de marché représente près de 20 % de l'activité de ParexGroup dans les produits de façade. Depuis plus de dix ans, ParexGroup réalise des performances financières régulières et solides avec un doublement de son chiffre d'affaires et de son résultat d'exploitation, tout en générant un important *cash-flow* opérationnel.

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

Chryso conçoit et fabrique des adjuvants qui, ajoutés au béton ou au ciment (l'un des constituants du béton), leur apportent des propriétés spécifiques. Grâce aux adjuvants, les performances des bétons modernes atteignent des niveaux inégalés sur de nombreux paramètres de performance dans des champs de contrainte de plus en plus forts: performances mécaniques, maintien d'ouvrabilité, durabilité. Dans la fabrication du ciment, les adjuvants permettent de réduire la facture énergétique du processus de fabrication et d'augmenter l'utilisation d'ajouts afin d'améliorer l'empreinte CO<sub>2</sub> de chaque tonne de ciment produite. L'offre de Chryso est constituée de produits sur mesure à haute valeur technologique, adaptés aux métiers locaux de ses clients, aux contraintes spécifiques de chaque pays (climat, typologie des matières premières, niveau d'exigence de performance) et à chaque grande catégorie de clients. Les clients de Chryso sont des acteurs des industries du béton (que ce soit le marché du béton prêt à l'emploi ou de la préfabrication), du ciment et des

entreprises générales de construction qui intègrent la fabrication du béton sur les grands chantiers d'infrastructure, notamment dans les pays émergents où l'industrie du béton prêt à l'emploi n'est pas toujours structurée. Avec près de 1 000 salariés et une présence directe *via* des filiales industrielles et commerciales dans quatorze pays, Chryso réalise la moitié de son chiffre d'affaires dans les pays émergents, et génère une marge d'exploitation parmi les meilleures de l'industrie de la chimie de spécialités pour la construction. Le développement de Chryso s'appuie sur deux moteurs de croissance:

- son exposition aux pays émergents qui lui permet de profiter des besoins importants en infrastructures et en logements, tirant ainsi la demande en ciment et en béton. La part de son chiffre d'affaires sur ces zones devrait être de 60 % d'ici à cinq ans. Chryso renforce son leadership technologique et son positionnement haut de gamme d'acteur de spécialités. Les matériaux de construction deviennent de plus en plus sophistiqués, dans un contexte où les besoins en construction durable augmentent considérablement. 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 à sa très grande capacité d'innovation. Ses investissements en R&D représentent 3 % de son chiffre d'affaires et près de 40 % de son chiffre d'affaires est généré par des produits de moins de cinq ans;
- sa capacité à détecter rapidement les attentes spécifiques des clients et à transférer de manière efficace, au niveau international, de nouvelles offres produits, ce qui nécessite une organisation agile et très proche de ses clients. Cet actif spécifique est l'un des leviers critiques de la performance de Chryso.



### **Materis Paints : adaptation en vue de la reprise du marché de la rénovation à moyen terme**

Materis Paints, l'activité Peintures de Materis, est l'un des leaders européens de la peinture décorative, un marché de plus de 10 milliards d'euros. Quatrième acteur européen, Materis Paints fabrique, vend et distribue une large gamme de peintures décoratives et de produits techniques à destination des marchés professionnels et grand public. 66 % de son activité est en France, 28 % dans le reste de l'Europe, et 8 % dans les pays émergents. Le marché de la peinture décorative est très majoritairement lié à la rénovation de l'habitat, ce qui en fait un marché résilient et en croissance régulière sur le long terme. Il est admis qu'un logement a besoin d'un « coup de peinture » tous les huit ans en moyenne, rénovation qui peut être plus fréquente à l'occasion d'un changement d'occupant. Cette réfection peut également être accélérée ou ralentie selon l'activité économique du pays, la confiance des ménages et l'évolution du pouvoir d'achat. Les clients de Materis Paints sont les peintres et les particuliers. Ils attendent qualité et régularité du produit, disponibilité et qualité du service rendu, ce que Materis Paints leur offre grâce à un portefeuille de marques haut de gamme et à un réseau de distribution permettant une grande proximité avec ses clients. Materis Paints dispose de marques locales fortes, dans le top 3, sur chacun de ses marchés (Tollens et Zolpan en France, Robbialac au Portugal, Max Meyer en Italie, Colorín en Argentine et Claessens en Suisse).

Autre atout majeur, Materis Paints génère plus de 60 % de son chiffre d'affaires dans son réseau de distribution intégré, qui compte près de 400 magasins. Ce réseau distribue les produits de Materis Paints ainsi qu'une offre ciblée de produits complémentaires

– outillage, revêtements de sols ou muraux – pour servir les besoins d'une base de clients large et diversifiée. 28 % de son chiffre d'affaires vient par ailleurs de son réseau de détaillants indépendants et 11 % des grandes surfaces de bricolage. Materis Paints se développe aussi rapidement sur le marché de l'isolation thermique par l'extérieur. Depuis plus de dix ans, Materis Paints enregistre une croissance moyenne annuelle de 9 % de ses ventes. La rentabilité de cette activité a souffert en 2011 et 2012 pour deux raisons : d'une part, sa forte exposition aux pays d'Europe du Sud, qui, sur la dernière décennie, ont été un vecteur important de croissance, mais dont les marchés ont été très affectés par la crise depuis 2008. En effet, depuis 2008, le volume d'activité a baissé de près d'un quart en Italie, et de moitié sur les marchés de l'Espagne et du Portugal. D'autre part, Materis Paints, comme les autres acteurs des peintures décoratives, a dû faire face à une forte augmentation du coût des matières premières, en particulier le dioxyde de titane, un composant essentiel dans la formulation des peintures décoratives. La performance de 2013 s'est fortement améliorée grâce à la mise en œuvre d'un plan important de retournement qui a permis une baisse significative des coûts. Pour être prêts à profiter pleinement de la reprise du marché en 2014-2015, Materis Paints et son nouveau dirigeant, Bertrand Dumazy, s'attendent depuis l'automne 2012 à la réorganisation des organisations *supply chain*, commerciales et marketing, afin de faire évoluer ses concepts de distribution et d'intensifier la fidélisation de ses clients.

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

## IHS développe un réseau d'infrastructures télécom panafricain

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



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

Chiffre d'affaires en 2013

**168,3**  
millions de dollars

Présent dans

**6**  
pays

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

**475**  
millions de dollars depuis mars 2013

**1 144**  
salariés

**10500**  
tours gérées en Afrique

**> 35%**<sup>(3)</sup>  
du capital détenu par Wendel

### DIRIGEANT

**Issam Darwish**  
Executive Vice Chairman,  
CEO et fondateur

(1) Voir p. 52 « Les chiffres clés des principales filiales et participations de Wendel ».

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 16 avril 2014 pour la participation détenue à cette date.

(3) Part du capital détenue par le groupe Wendel au 16 avril 2014.

## « Wendel est un investisseur de long terme, et c'est donc le partenaire idéal pour soutenir notre stratégie de forte croissance panafricaine. L'expertise des équipes de Wendel ainsi que son réseau et sa forte notoriété sont des atouts pour l'avenir de IHS. »

Issam Darwish, Fondateur et Directeur général de IHS

### **P**ourquoi avons-nous choisi d'investir dans IHS ?

Au cours des treize dernières années, IHS s'est développé avec succès tout au long de la chaîne de valeur du secteur des tours, allant de la construction à la location en passant par la maintenance pour le compte des opérateurs de téléphonie mobile. La société a développé une qualité de service élevée auprès de ses grands clients, tels que MTN, Orange, Etisalat et Airtel. IHS est une société de croissance avec un taux de croissance annuel moyen de plus de 20 % de son chiffre d'affaires sur les cinq dernières années. En investissant dans IHS, Wendel a engagé son premier investissement direct en Afrique, montrant ainsi sa volonté de s'exposer à la forte croissance de ce continent (croissance du PIB africain de 5 % par an en moyenne sur les dix dernières années) et de participer à son développement. IHS offre une dynamique forte de par ses projets, ses équipes de management de qualité et des perspectives de développement équilibré et rentable dans plusieurs grands pays prometteurs du continent africain. IHS est porté par les grandes tendances qui font de l'Afrique une zone de croissance forte pour les infrastructures télécom (croissance économique et démographique, taux de pénétration du mobile de 65 %, modernisation rapide des services Internet mobile) et bénéficie de fondamentaux spécifiques lui insufflant une dynamique de croissance forte pour les années à venir, avec :

- un processus d'externalisation de la gestion des tours télécom entrepris par les opérateurs de téléphonie mobile, qui se concentrent de plus en plus sur les services rendus à leurs clients et qui se désengagent parallèlement des infrastructures ;
- un savoir-faire local comprenant la sécurité et l'acquisition des sites, l'installation d'une alimentation électrique (groupes électrogènes, systèmes photovoltaïques ou raccordement au réseau) et la logistique ;
- un succès historiquement basé sur l'expérience, les connaissances particulières et l'excellence opérationnelle de ses ingénieurs. IHS obtient des indicateurs de performance (KPI) plus élevés que ceux de ses concurrents et a la réputation d'être une entreprise particulièrement innovatrice dans son secteur, permettant ainsi une amélioration à la fois de ses marges et du haut niveau de service rendu à ses clients ;

- un modèle économique résilient, basé sur des contrats avec les opérateurs de téléphonie mobile générant des loyers garantis sur une période de dix à quinze ans et indexés sur l'inflation, avec des contreparties ayant un niveau de solvabilité élevé ;
- une équipe de management multiculturelle et entrepreneuriale, cumulant une solide expérience dans le secteur des télécoms africains et à l'échelle mondiale. Les fondateurs de IHS sont toujours présents au sein de la société IHS.

L'ensemble de ces atouts devrait permettre à IHS de poursuivre son développement à un rythme élevé grâce à un accroissement de son parc de tours existant dans les pays où le groupe est déjà présent, ainsi que par l'acquisition de réseaux passifs dans des pays africains offrant des perspectives économiques et démographiques attractives.

### **Quelles sont les perspectives de développement ?**

Afin de soutenir la stratégie d'expansion panafricaine du groupe IHS, Wendel a investi 475 millions de dollars entre 2013 et 2014 par le biais de trois augmentations de capital aux côtés des actionnaires actuels de IHS, qui sont des institutions financières de développement majeures et des sociétés de capital-investissement de tout premier plan en Afrique.

Parmi ces investisseurs figurent : Emerging Capital Partners, le leader du capital-investissement en Afrique avec plus de 50 investissements réalisés depuis 1997 ; la Société financière internationale, qui fait partie du groupe de la Banque mondiale ; FMO, la banque de développement des Pays-Bas ; et Investec Asset Management, l'un des plus grands investisseurs dans des sociétés cotées et non cotées en Afrique. Trois nouveaux investisseurs ont également participé à la dernière augmentation de capital de IHS, en mars 2014 : Goldman Sachs, IFC Global Infrastructure Fund et African Infrastructure Investment Managers. Par ailleurs, compte tenu des fortes perspectives de croissance de IHS, Wendel entend soutenir la stratégie de croissance à long terme de la société par d'éventuels réinvestissements pour assurer et accélérer son développement.

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

### **WENDEL DANS LA GOUVERNANCE**

#### **Conseil d'administration d'IHS Holding**

Bernard Gautier  
Stéphane Bacquaert  
Stéphanie Besnier

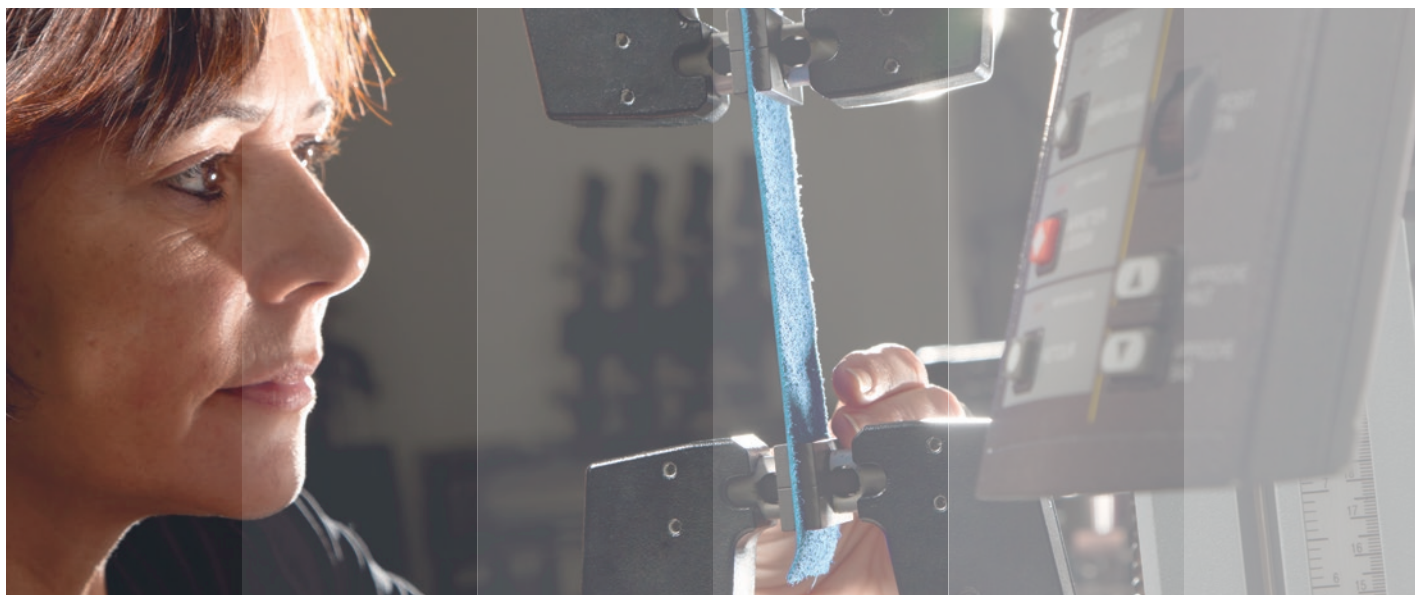
#### **Conseil d'administration d'IHS Nigeria**

Stéphane Bacquaert

Stahl

## Stahl: une présence forte dans les pays émergents, un groupe de dimension mondiale

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 <sup>(1)</sup>

Chiffre d'affaires combiné 2013 <b>603</b> millions d'euros	Présent dans <b>23</b> pays	Montant investi par Wendel <sup>(2)</sup> <b>123</b> millions d'euros depuis 2006
<b>1 800</b> salariés dont plus de 400 experts commerciaux	<b>38</b> laboratoires et 11 sites de production	<b>72%</b> <sup>(3)</sup> du capital détenu par Wendel

### DIRIGEANT

**Huub Van Beijeren**  
Président-Directeur général

(1) Voir p. 52 « Les chiffres clés des principales filiales et participations de Wendel ».

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2013 pour la participation détenue à cette date.

(3) Part du capital détenue par le groupe Wendel au 30 avril 2014 (après l'acquisition de la division Leather Services de Clariant).



## « Wendel est un partenaire précieux dans notre conquête de parts de marché. »

Huub Van Beijeren, Président-Directeur général de Stahl

**P**ourquoi avons-nous choisi d'investir dans Stahl ?  
Stahl est le leader global de la chimie pour le cuir et développe des parts de marché fortes sur des applications de niches pour les revêtements chimiques de haute performance sur d'autres substrats.

Le groupe bénéficie de fortes barrières à l'entrée grâce à son savoir-faire, à sa relation de long terme avec ses principaux clients, parmi lesquels de grandes marques de luxe et d'automobile haut de gamme, ainsi qu'à un niveau de qualification très élevé de ses techniciens (*golden hands*). Le groupe affiche un potentiel de croissance durable, basé sur la croissance des marchés mondiaux de consommation du cuir, en particulier asiatiques, ainsi que sur le développement de marchés de niche dans les revêtements de haute performance. La consolidation potentielle du secteur, associée à une discipline financière rigoureuse, devrait permettre à Stahl de poursuivre son expansion et de consolider sa position de leader. Il réalise plus de 60 % de son chiffre d'affaires dans les pays émergents.

### Quelles sont les perspectives de développement ?

Dans un environnement mondial qui demeure volatil, Stahl poursuit son développement axé sur la croissance organique et les gains de parts de marché, en se focalisant sur une innovation permanente, en intensifiant les efforts de commercialisation et en capitalisant sur ses positions établies dans les zones à forte croissance (plus de 60 % du chiffre d'affaires). 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. Le groupe va continuer de capitaliser sur ses avantages spécifiques – que sont les marchés émergents (renouvellement des réseaux de distribution, ciblage approfondi des grands clients et services à haute valeur ajoutée) et l'innovation (produits innovants non polluants et technologie sur mesure) – et sur la gestion active des coûts (discipline financière stricte et investissements à valeur ajoutée). Stahl reste porté par des tendances solides de long terme, 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 devrait finaliser l'acquisition de Clariant Leather Services au deuxième trimestre 2014 et devrait encore poursuivre sa croissance rentable en 2014. Stahl a finalisé fin avril 2014 le rachat de la division Leather Services de Clariant.

Avec cette acquisition, le chiffre d'affaires total de Stahl sera porté à 603 millions d'euros, et son Ebitda à 84 millions d'euros avant synergies (chiffres 2013 combinés). La société bénéficiera ainsi d'une meilleure exposition à la zone Asie-Pacifique et renforcera son offre dans toute la chaîne de valeur de finition pour le cuir.

Après la mise en œuvre de synergies estimées à plus de 15 millions d'euros sur l'Ebitda et qui devront être déployées dans les dix-huit mois suivant la clôture de la transaction, Stahl devrait dégager une marge d'Ebitda supérieure à 15 %.

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

### WENDEL DANS LA GOUVERNANCE

#### 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

Jean-Michel Ropert (Président)  
Dirk-Jan Van Ommeren  
Olivier Chambriard

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

Chiffre d'affaires en 2013

**96,1**  
millions d'euros

Présent dans plus de

**50**  
pays

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

**112**  
millions d'euros depuis 2011

**303**

collaborateurs  
dont 18 en R&D

**750**

lignes industrielles  
installées

**98,1%**<sup>(3)</sup>

du capital détenu  
par Wendel

DIRIGEANT

**Olivier Sargent**  
Président

(1) Voir p. 52 « Les chiffres clés des principales filiales et participations de Wendel ».

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2013 pour la participation détenue à cette date.

(3) Part du capital détenue par le groupe Wendel au 31 décembre 2013.

## « Nous savons que Wendel fera grandir Mecatherm en respectant son ADN. »

Olivier Sergent, Président de Mecatherm

### P ourquoi 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 au travers de trois offres complémentaires que sont : 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.). Le groupe dispose aujourd'hui d'un parc installé de 750 lignes automatiques dans plus de 50 pays à travers le monde, représentant 16 000 tonnes de produits issus des lignes Mecatherm chaque jour. Le groupe bénéficie d'avantages compétitifs solides, tels :

- un savoir-faire unique en termes de R&D et d'innovation produits. Depuis 1995, Mecatherm a lancé près d'une vingtaine de nouveaux produits et exploite quinze brevets actifs ;
- des marques fortes (Mecatherm et Gouet) 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 (exemples : tôles, caissons, etc.), qui

permet à Mecatherm de se consacrer à la R&D et au service client, et de limiter les coûts fixes.

### Quelles sont les perspectives de développement ?

La croissance du groupe s'appuie sur quatre piliers :

- l'expansion géographique avec une demande croissante de la consommation de pain dans les économies à forte croissance, où le groupe réalise d'ores et déjà 34 % de son chiffre d'affaires en 2013 ;
- la part grandissante de la boulangerie industrielle à l'échelle mondiale ;
- le gain de parts de marché dans les segments « Premium » et « Variety » ;
- la consolidation du marché pour renforcer l'offre du groupe avec des technologies complémentaires.

### Plan Mecatherm 2020

Mecatherm a dévoilé cette année son plan stratégique de développement « Mecatherm 2020 ». La société ambitionne ainsi d'atteindre en 2020 un chiffre d'affaires de 400 millions d'euros et un Ebitda de 70 millions d'euros, soit une marge de 18 %. Ce plan passe par une optimisation de son organisation industrielle, la poursuite de la R&D, le renforcement de son organisation commerciale et des opérations de croissance externes ciblées.

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

## WENDEL DANS LA GOUVERNANCE

### Conseil d'administration

Stéphane Bacquaert

Patrick Bendahan

Albrecht Von Alvensleben

Dirk-Jan Van Ommeren

## 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 50 763 véhicules. Le groupe, 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 <sup>(1)</sup>

Chiffre d'affaires 2013

**309,6**  
millions d'euros

**27**

agences  
dont 19 en France

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

**107**

millions d'euros depuis 2011

**320**  
collaborateurs

Parc géré de

**50 763**  
véhicules

**95,8%** <sup>(3)</sup>  
du capital détenu  
par Wendel

**1<sup>er</sup>**

indépendant dans  
la LLD en France

### DIRIGEANT

**Jérôme Martin**  
Président-Directeur général

(1) Voir p. 52 « Les chiffres clés des principales filiales et participations de Wendel ».

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2013 pour la participation détenue à cette date.

(3) Part du capital détenue par le groupe Wendel au 31 décembre 2013.

## « Avec Wendel, nous avons le sentiment que nous parlons la même langue, celle des projets et de la croissance de long terme. »

Jérôme Martin, Président-Directeur général de Parcours

### **P**ourquoi avons-nous choisi d'investir dans Parcours ?

Parcours, créé en 1989 par Jérôme Martin, est le seul acteur indépendant de taille significative du secteur de la location longue durée (LLD) de véhicules en France.

Challenger dynamique des grands acteurs, des filiales des constructeurs ou des banques, Parcours a construit son positionnement à la croisée des services financiers, des services aux entreprises et du monde de l'automobile. Après seulement neuf ans d'existence, Parcours s'est introduit en Bourse en 1998, pour en sortir en 2005, les conditions de marché n'étant plus en adéquation avec une cotation de la société. À la recherche d'un actionnaire pouvant accompagner Parcours dans son développement à long terme, Wendel, par l'intermédiaire d'Oranje-Nassau Développement, est devenu l'actionnaire majoritaire de la société en 2011. La société affiche une croissance exceptionnelle (une moyenne de 14 % au cours des dix dernières années), ainsi qu'une forte résilience pendant la dernière crise. Avec un parc de 50 763 véhicules, Parcours 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 huit implantations en Europe (notamment Luxembourg, Belgique, Espagne et Portugal).

Le groupe dispose par ailleurs d'atouts stratégiques spécifiques :

- 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.

L'ensemble de ces atouts devrait permettre à Parcours de poursuivre son développement à un rythme supérieur à celui du marché de la LLD, grâce à des gains de parts de marché et tout en poursuivant son expansion à l'international.

### **Quelles sont les perspectives de développement ?**

Pour 2014, Parcours anticipe une croissance bien supérieure à la croissance attendue du parc LLD français. Le groupe 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 des acquisitions. 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 en France, mais aussi dans les pays où le groupe a commencé à prendre pied.

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

### **WENDEL DANS LA GOUVERNANCE**

#### **Conseil d'administration**

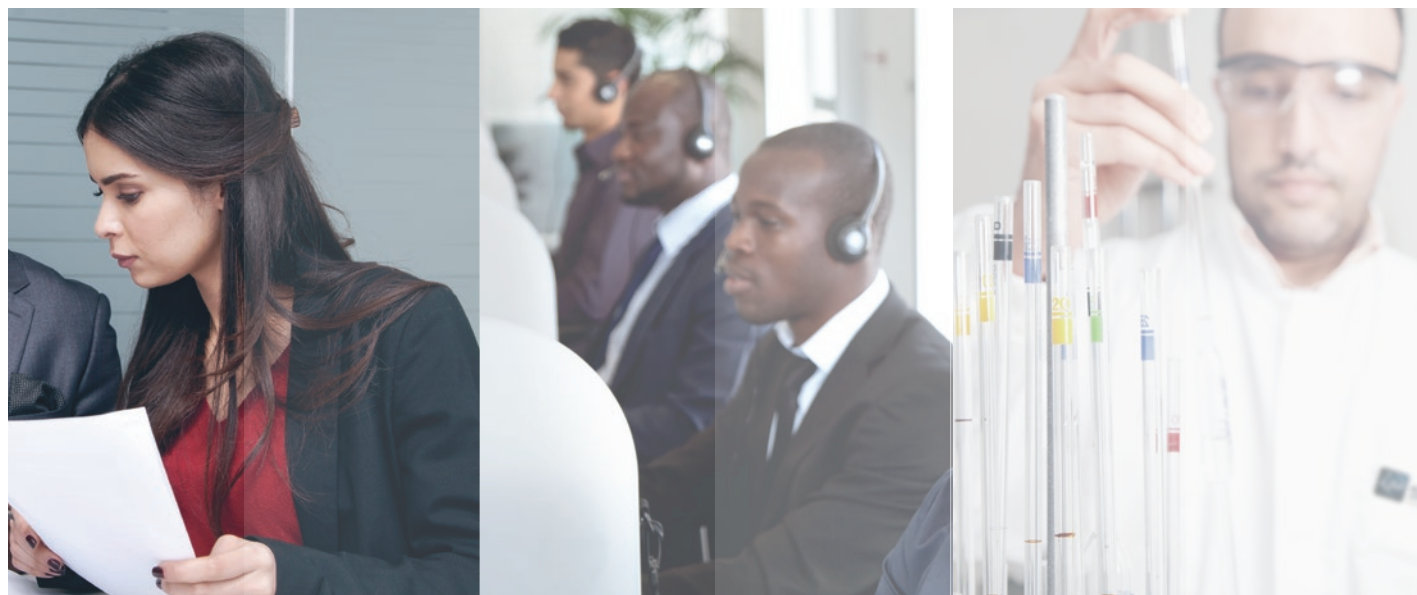
Olivier Chambriard (Président)  
Dirk-Jan Van Ommeren  
Patrick Tanguy  
Jérôme Michiels

#### **Comité d'audit**

Jérôme Michiels  
Benoit Drillaud

## Groupe Saham : leader diversifié de l'assurance en Afrique

Saham est un groupe panafricain diversifié avec deux métiers historiques, l'assurance et les centres de relations client. Avec une présence dans vingt pays africains, représentant déjà près de 50% du produit intérieur brut du continent, le groupe constitue une très belle opportunité d'accès à la croissance africaine.



### GRUPE SAHAM EN QUELQUES CHIFFRES

Chiffre d'affaires en 2013<sup>(1)</sup>

**781**  
millions d'euros

Présent dans

**19**  
pays

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

**100**  
millions d'euros depuis 2013

**6000**  
collaborateurs

**46**  
filiales dans le monde

**13,3%**<sup>(3)</sup>  
du capital détenu par Wendel

### DIRIGEANTS

**Moulay Hafid Elalamy**  
Président

**Saad Bendidi**  
Directeur général délégué

(1) Chiffre 2013 non audité.

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2013 pour la participation détenue à cette date.

(3) Part du capital détenue par le groupe Wendel au 31 décembre 2013.

## « Avec Wendel, nous partageons les mêmes valeurs. »

Moulay Hafid Elalamy, Président de Groupe Saham

### **P**ourquoi avons-nous choisi d'investir dans Groupe Saham ?

Avec Groupe Saham, Wendel a réalisé son deuxième investissement en Afrique. Saham est majoritairement détenu par son fondateur et Président Moulay Hafid Elalamy, entrepreneur marocain jouissant d'une très forte considération en Afrique, qui a bâti depuis 1995 avec succès ce groupe multi-métiers qui opère dans l'assurance, les centres de relations client, la santé et l'immobilier. Saham s'appuie sur la forte diversification sectorielle et géographique de ses activités et sur une équipe de direction très expérimentée.

**Assurance.** Le marché de l'assurance en Afrique est en pleine croissance, bénéficiant notamment de la croissance de la population, de l'amélioration rapide du niveau de vie et d'évolutions réglementaires propices à une demande croissante. Avec des taux de pénétration encore très éloignés – de 0,5 % à 2,9 % – des standards mondiaux (6,9 %), le marché de l'assurance en Afrique subsaharienne connaît depuis 2007 un taux de croissance moyen annuel de l'ordre de 8 % (primes). Saham Finances est le premier acteur du secteur en Afrique (hors Afrique du Sud). En effet, le groupe est présent, principalement dans l'assurance non-vie, dans vingt pays d'Afrique et du Moyen-Orient au travers de 29 compagnies d'assurance et réassurance.

**Assistance.** Saham Assistance est le premier opérateur du secteur de l'assistance au Maroc, spécialisé dans l'assistance voyage, l'assistance véhicule et l'assistance santé. Saham Assistance dispose d'un large réseau de distribution s'appuyant sur 600 points d'intervention à travers le Maroc, sur plus de 400 000 prestataires de services et sur 240 correspondants à travers le monde *via* le réseau de Mondial Assistance Group.

**Santé.** Avec Asisa, un leader espagnol dans l'assurance santé et les centres de soins, Saham conçoit une offre de services unique dans des centres de diagnostics qu'il entend déployer en Afrique. Par ailleurs, le groupe ambitionne de développer un réseau international de cliniques et de centres de soins.

**Centres de relations client.** Phone Group (détenu à 40 % par Saham aux côtés de Bertelsmann) est un acteur pionnier dans le domaine des centres de relations client au Maroc. Phone Group opère aujourd'hui sur dix plateformes en Afrique, dont huit au Maroc, emploie 3 800 personnes et travaille pour le compte de grandes entreprises internationales.

**Immobilier.** Fort de l'expérience immobilière acquise dans sa branche Assurance, Saham pilote des projets de développement dans l'immobilier résidentiel et social au Maroc et en Côte d'Ivoire. Wendel compte accompagner, sur le long terme, ce groupe panafricain dans les prochaines étapes de son développement.

### Quelles sont les perspectives de développement de Groupe Saham ?

Saham a su nouer des partenariats capitalistiques et commerciaux avec des acteurs financiers et stratégiques internationaux de premier plan, tels que la SFI (Banque Mondiale), Abraaj Capital, Bertelsmann et Asisa, qui lui permettent d'accélérer son développement et d'accompagner sa stratégie de développement en Afrique et au Moyen-Orient. Sa position de leader dans l'assurance, bien primaire en Afrique, et sa stratégie de développement et de diversification sont des atouts qui font de Groupe Saham un actif prometteur dans la stratégie de Wendel en Afrique. Dans un premier temps, Wendel a investi 100 millions d'euros dans le capital de Groupe Saham pour 13,33 % du capital et, est le plus gros actionnaire du groupe aux côtés de son fondateur, Moulay Hafid Elalamy, et dispose d'un siège au Conseil d'administration. D'ici à la fin de 2014, Wendel aura la possibilité d'investir 150 millions d'euros supplémentaires, d'accroître sa position à 27,78 %, et d'obtenir notamment deux représentants supplémentaires au Conseil<sup>(1)</sup>.

(1) Les modalités de l'accord sont décrites au chapitre 7.9.1 du document de référence 2013.

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

## WENDEL DANS LA GOUVERNANCE

**Conseil d'administration**  
Stéphane Bacquaert

**Conseil d'administration de Saham Finances**  
Jean Azema (ancien Directeur général de Groupama)

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 <sup>(1)</sup>

Chiffre d'affaires en 2013

**190,8**  
millions d'euros

Présent dans

**5**  
pays

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

**50**  
millions d'euros depuis 2010

**954**  
collaborateurs

**13**  
laboratoires et sites de production

**28,4%** <sup>(3)</sup>  
du capital détenu par Wendel

### DIRIGEANT

**Ulrich Reutner**  
Directeur général

(1) Voir p. 52 « Les chiffres clés des principales filiales et participations de Wendel ».

(2) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2013 pour la participation détenue à cette date.

(3) Part du capital détenue par le groupe Wendel au 31 décembre 2013, avant prise en compte de l'autodétention.



**« L'équipe Wendel est pragmatique et nous conseille dans des domaines très opérationnels, comme la consolidation de notre réseau de fournisseurs. Nous bénéficions aussi de son expérience pour identifier des acquisitions potentielles. »**

Ulrich Reutner, Directeur général de exceet

## **P**ourquoi avons-nous choisi d'investir dans exceet ?

En février 2010, Wendel, via Oranje-Nassau Développement, a été le principal promoteur des PAC 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'analyse, le choix s'est porté sur exceet Group AG, leader européen des systèmes électroniques intelligents en matière de solutions embarquées intelligentes, avec des positions de leader dans les marchés de la santé, de l'industrie et de la sécurité.

exceet est organisé autour de six sites de production au cœur de l'Europe et de sept centres techniques de développement et de distribution, s'assurant ainsi une grande proximité avec ses clients et permettant à la société de leur proposer des solutions technologiques innovantes, avec une grande réactivité. 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, VMCap, son actionnaire d'origine détenant toujours 33,9 % du capital et Oranje-Nassau Développement 28,4 %.

## **Quelles sont les perspectives de développement ?**

exceet est bien positionné sur ses secteurs principaux que sont la santé, l'industrie et la sécurité. Son objectif long terme est de continuer de se concentrer sur ces secteurs pour son développement. exceet a en effet identifié des segments de marché pour nourrir sa croissance future, comme le paiement sécurisé par mobile, la communication de machine à machine (« M2M » communication) et les implants médicaux. Ces marchés de niche montrent une croissance plus forte que leurs marchés de référence et sont idéalement adaptés au modèle économique de exceet. exceet va continuer à optimiser sa structure et sa base de coûts afin de toujours être inférieur à son point mort.

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

## **WENDEL DANS LA GOUVERNANCE**

### **Conseil d'administration**

Dirk-Jan Van Ommeren (Président)  
Roland Lienau

### **Observateurs au Conseil d'administration**

Celia Möller  
Albrecht Von Alvensleben

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

Van Gansewinkel Groep est un leader européen dans le traitement et la valorisation des déchets, en les transformant en matière première et en énergie. Le groupe trouve en effet des solutions innovantes pour donner une seconde vie aux déchets, sous la forme de matières premières ou d'énergie. Ce processus commence par la collecte de flux soigneusement triés à la source pour être correctement valorisés.



### VAN GANSEWINKEL GROEP EN QUELQUES CHIFFRES AVANT CESSION D'AVR

Chiffre d'affaires en 2013

**1 002**  
millions d'euros

Présent dans

**9**  
pays

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

**37**  
millions d'euros depuis 2006

**5 130**  
collaborateurs

**8%**<sup>(2)</sup>  
du capital détenu par Wendel

DIRIGEANT

**Cees Van Gent**  
CEO

(1) Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2013 pour la participation détenue à cette date.

(2) Part du capital détenue par le groupe Wendel au 31 décembre 2013, avant dilution liée aux instruments financiers donnant accès au capital.

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

En plus de ses activités dans l'énergie et l'immobilier qu'elle avait alors en portefeuille, Oranje-Nassau a développé en 2006 des activités d'investissement aux Pays-Bas. C'est dans cette nouvelle démarche qu'Oranje-Nassau s'est associée en janvier 2006 à CVC Capital Partners et KKR, et, 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. En mars 2007, AVR et Van Gansewinkel Groep ont fusionné, 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, allant du recyclage du verre aux réfrigérateurs et congélateurs, télévisions, petits appareils ménagers ou équipements TIC. Elle valorise ainsi ces produits par la production d'énergie, notamment sous la forme de vapeur et de chaleur, la production de nouvelles matières premières, 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.

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

## **WENDEL DANS LA GOUVERNANCE**

### **Conseil de surveillance**

Dirk-Jan Van Ommeren (Président)



## Nippon Oil Pump (NOP): un savoir-faire unique en termes de R&D

NOP est leader au Japon dans la conception, le développement et la fabrication de pompes trochoïdes, pompes à palettes rotatives et moteurs hydrauliques, et dispose de positions de leader au niveau mondial sur le segment des pompes trochoïdes, principalement utilisées pour la circulation des huiles de lubrification et de refroidissement dans les machines.



### NIPPON OIL PUMP EN QUELQUES CHIFFRES

Chiffre d'affaires en 2013

**4,8**  
milliards de yens

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

**3,3**  
milliards de yens en novembre 2013

**200**  
collaborateurs

**2**  
sites de production

**97,7%**<sup>(2)</sup>  
du capital détenu par Wendel

DIRIGEANT

Masato Nakao  
CEO

<sup>(1)</sup> Montant des fonds propres investis par Wendel au 31 décembre 2013 pour la participation détenue à cette date.

<sup>(2)</sup> Part du capital détenue par le groupe Wendel au 31 décembre 2013.

## **P**ourquoi avons-nous choisi d'investir dans Nippon Oil Pump ?

Avec NOP, Wendel a engagé son premier investissement direct au Japon. La taille de cet investissement, qui reste modeste, correspond à la stratégie de Wendel dans l'archipel visant à installer dans le temps sa réputation d'investisseur de long terme en accompagnant le développement de NOP.

Fondé il y a 95 ans, le groupe bénéficie d'avantages compétitifs solides :

- un savoir-faire unique en termes de R&D et d'innovation produits ;
- une marque forte et la confiance des clients, illustrées par ses positions de leader au Japon ;
- un modèle industriel flexible qui permet à NOP d'assurer un service de qualité ;
- de fortes barrières à l'entrée compte tenu d'un taux de pénétration élevé des produits NOP sur le parc installé de machines-outils au Japon, mais aussi des procédures de référencement longues auprès des clients.

## Quelles sont les perspectives de développement ?

La croissance du groupe s'appuie sur quatre piliers stratégiques :

- une innovation produits continue, notamment avec le lancement d'une nouvelle gamme de pompes Vortex permettant aux clients finaux d'obtenir des gains conséquents en termes d'espaces utilisés et de coûts de maintenance ;
- une poursuite de l'optimisation de la structure opérationnelle pour rendre les processus de fabrication plus flexibles et réactifs afin d'améliorer encore le service clients ;
- un développement commercial sur les régions proches à fort potentiel (Taïwan et Inde), mais aussi en Europe où le groupe n'est pas présent ;
- des acquisitions et partenariats ciblés pour accompagner le développement commercial du groupe.

Ces axes stratégiques, associés à un savoir-faire reconnu au Japon ainsi qu'à une discipline financière rigoureuse, vont permettre à NOP de répliquer le succès de son modèle à l'international, tout en consolidant ses positions de leader au Japon.

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

## WENDEL DANS LA GOUVERNANCE

### Conseil d'administration

Makoto Kawada  
Shigeaki Oyama  
Bruno Fritsch

# Les chiffres clés des principales filiales et participations de Wendel

## BUREAU VERITAS

(en millions d'euros)	2012	2013	△
Chiffre d'affaires	3 902,3	3 933,1	+ 0,8 %
Résultat opérationnel ajusté <sup>(1)</sup>	639,2	656,9	+ 2,8 %
% du chiffre d'affaires	16,4 %	16,7 %	+ 30 bps
Résultat net ajusté part du Groupe <sup>(2)</sup>	402,6	397,0	- 1,4 %
Dette financière nette ajustée <sup>(3)</sup>	1 150,7	1 328,4	+ 177,7 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.

## MATERIS

(en millions d'euros)	2012	2013	△
Chiffre d'affaires	2 072,5	2 097,9	+ 1,2 %
Ebitda <sup>(1)</sup>	258,2	265,1	+ 2,7 %
% du chiffre d'affaires	12,5 %	12,6 %	+ 10 bps
Résultat opérationnel ajusté <sup>(1)</sup>	188,6	203,9	+ 8,1 %
% du chiffre d'affaires	9,1 %	9,7 %	+ 60 bps
Résultat net des activités	- 9,8	13,0	
Dette financière nette	1 913	1 940	+ 27 M€

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

## STAHL

(en millions d'euros)	2012	2013	△
Chiffre d'affaires	361,0	356,3	- 1,4 %
Ebitda <sup>(1)</sup>	54,9	64,7	+ 17,9 %
% du chiffre d'affaires	15,2 %	18,2 %	+ 300 bps
Résultat opérationnel ajusté <sup>(1)</sup>	47,0	56,0	+ 19,2 %
% du chiffre d'affaires	13,0 %	15,7 %	+ 270 bps
Résultat net des activités	26,6	31,3	+ 17,6 %
Dette financière nette	160,0	110,4	- 49,6 M€

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

## PARCOURS

(en millions d'euros)	2012	2013	△
Chiffre d'affaires	292,9	309,6	+ 5,7 %
Résultat courant avant impôts <sup>(1)</sup>	20,2	21,8	+ 7,5 %
% du chiffre d'affaires	6,9 %	7,0 %	+ 10 bps
Résultat net des activités	12,3	13,0	+ 5,6 %
Dette opérationnelle brute <sup>(2)</sup>	409	450	+ 41 M€

(1) Résultat ajusté avant impôts 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.

## SAINT-GOBAIN

(en millions d'euros)	2012	2013	△
Chiffre d'affaires	43 198	42 025	- 2,7 %
Résultat d'exploitation	2 863	2 764	- 3,5 %
% du chiffre d'affaires	6,6 %	6,6 %	-
Résultat net courant <sup>(1)</sup>	1 053	1 027	- 2,5 %
Endettement net	8 490	7 521	- 969 M€

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

## IHS

(en millions de dollars)	2013
Chiffre d'affaires <sup>(1)</sup>	168,3
Ebitda <sup>(2)</sup>	44,3
% du chiffre d'affaires	26,3 %
Dette financière nette	260,2

(1) Chiffre d'affaires net des consommations de diesel refacturées aux clients.

(2) Ebitda non ajusté des allocations de goodwill et des éléments non récurrents.

## MECATHERM

(en millions d'euros)	2012	2013	△
Chiffre d'affaires	73,1	96,1	+ 31,5 %
Ebitda <sup>(1)</sup>	7,8	16,6	+ 112,8 %
% du chiffre d'affaires	10,7 %	17,3 %	- 660 bps
Résultat opérationnel ajusté <sup>(1)</sup>	6,5	15,3	+ 135,2 %
% du chiffre d'affaires	8,9 %	15,9 %	+ 700 bps
Dette financière nette	61,5	49,9	- 11,6 M€

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

## EXCEET

(en millions d'euros)	2012	2013	△
Chiffre d'affaires	188,8	190,8	+ 1,1 %
Ebitda	16,5	18,3	+ 10,9 %
% du chiffre d'affaires	8,7 %	9,6 %	+ 90 bps
Résultat net	3,41	7,5	+ 141,9 %
Dette financière nette	14,0	7,0	- 7 M€

## 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 à leurs attentes et interagir avec eux.



### **Pour les actionnaires individuels**

Tous les outils destinés aux actionnaires sont consultables sur le site de Wendel dans l'espace actionnaires : lettres aux actionnaires, publications trimestrielles, rapports annuels, documents de référence, agenda, etc.

**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 contribue à une meilleure compréhension de son métier et à une présentation simplifiée et illustrée de son activité.

Wendel participe chaque année au salon Actionaria, lieu d'échanges privilégiés entre les entreprises et leurs actionnaires. Depuis 2012, Wendel organise des réunions d'actionnaires individuels en région (Lyon, Nice, Metz).

**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.

# Carnet de l'actionnaire

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

Source : Factset.

(du 30/06/2002 au 03/04/2014)

— CAC 40  
— Wendel  
— Volume milliers de titres

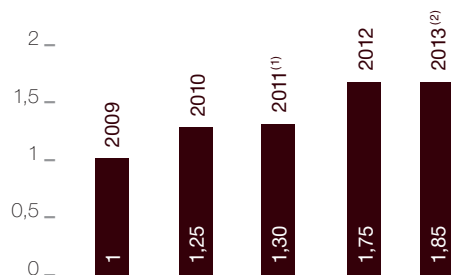
Cours (en euros)



Titres (en milliers)

## Dividende

(en euros par action, dividende ordinaire)



(1) Le dividende ordinaire 2011 était assorti à titre exceptionnel d'une action Legrand pour 50 actions Wendel détenues.

(2) Dividende 2013 : sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 6 juin 2014.

## Rendement global, dividendes réinvestis

comparé du CAC 40 et de Wendel depuis 2002, date de la fusion Marine-Wendel-CGIP

Source : Factset.

PERFORMANCES DIVIDENDES RÉINVESTIS DU 13/06/2002 AU 17/03/2014	RENDEMENT TOTAL SUR LA PÉRIODE	RENDEMENT ANNUELISÉ SUR LA PÉRIODE
Wendel	+ 470,8 %	+ 16,0 %
CAC 40	+ 60,5 %	+ 4,1 %

## Actif Net Réévalué

(au 17 mars 2014)

**144,0** euros par action  
(+ 8,7 % sur 12 mois)

## 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:** 48 631 341 au 31 décembre 2013.



## Contacts

### **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)

### **Olivier Allot,**

Directeur de la communication financière

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

### **Actionnaires Individuels**

Numéro vert : 0800 897 067

### **Twitter :**

[@GroupeWendel](https://twitter.com/GroupeWendel)

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

# Wendel dans le monde

## Europe

**France (siège social)**  
89, rue Taitbout  
75312 Paris Cedex 09  
Tél. : + 33 (0)1 42 85 30 00

**Luxembourg**  
115, avenue Gaston Diderich  
L-1420 Luxembourg

**Pays Bas**  
**Oranje-Nassau Développement**  
Rembrandt Tower  
22nd floor, Amstelplein 1  
Amsterdam

---

## Amérique du Nord

**Wendel North America**  
Carnegie Hall Tower  
152 West 57th Street  
New York, NY 10019  
Tél. : + 1 212 557-5100

---

## Afrique

**Wendel Africa**  
14, boulevard Zerktouni,  
9<sup>e</sup> étage  
Casablanca  
Maroc

---

## Asie

**Wendel Japan**  
100-6324  
Marunouchi Building 24F,  
Marunouchi 2-4-1,  
Chiyoda-Ku, Tokyo  
Japan  
Tél. : 03-3212-5811

**Wendel Singapore**  
6 Battery Road, #42-50  
Singapore 049909  
Tél. : + 65 6232 2375

Conception et réalisation :  PUBLICORP – 12702 – 01 55 76 11 11 – Juin 2014.

Crédits photo : Christophe Lebedinsky ; Istockphoto ; Patrick Messina ; Photothèques Bureau Veritas, Parex Group, Chryso, Materis Paints, Stahl, IHS, Parcours, Mecatherm, Groupe Saham, exceet, Nippon Oil Pump, Van Gansewinkel Groep ; Photothèques Saint-Gobain et Saint-Gobain Performance Plastics Corporation and affiliates ; Photothèque Insead ; Photothèque Centre Pompidou-Metz ; Photothèque BioMérieux, Stallergenes, Deutsch, Legrand ; Picture India/Corbis ; Thinstock ; Tristan Paviot, Gettyimages®.

Ce document est imprimé  
sur du papier respectant  
les normes environnementales





Société anonyme au capital social de 194 525 364 euros  
89, rue Taitbout – 75312 Paris Cedex 09  
Tél. : 01 42 85 30 00 – Fax: 01 42 80 68 67  
Juin 2014

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