

A photograph of a modern office courtyard. In the foreground, there are two modern chairs, one brown and one blue, and a yellow beanbag chair. A blue semi-transparent overlay with a white grid pattern is positioned over the chairs, containing the text 'Tarkett Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2020'. The background shows a building with a textured, golden-brown facade and large windows. There are several trees and planters in the courtyard.

Tarkett  
Assemblée  
Générale Mixte  
du 30 avril 2020



# Agenda

Présentation du Groupe

Résultats 2019 et 1er trimestre 2020

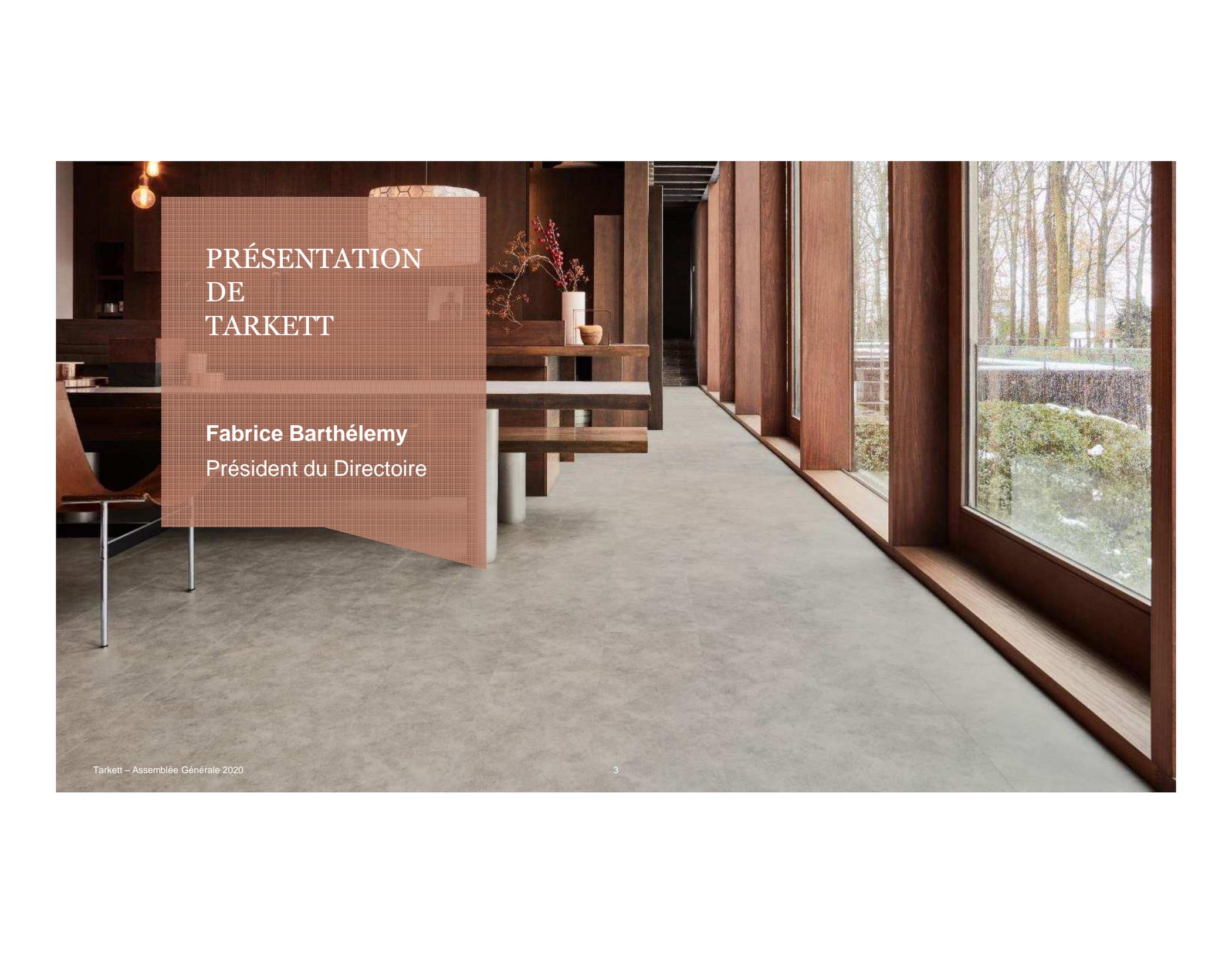
Gouvernance

Politique de rémunération

Rapports des Commissaires aux comptes

Questions

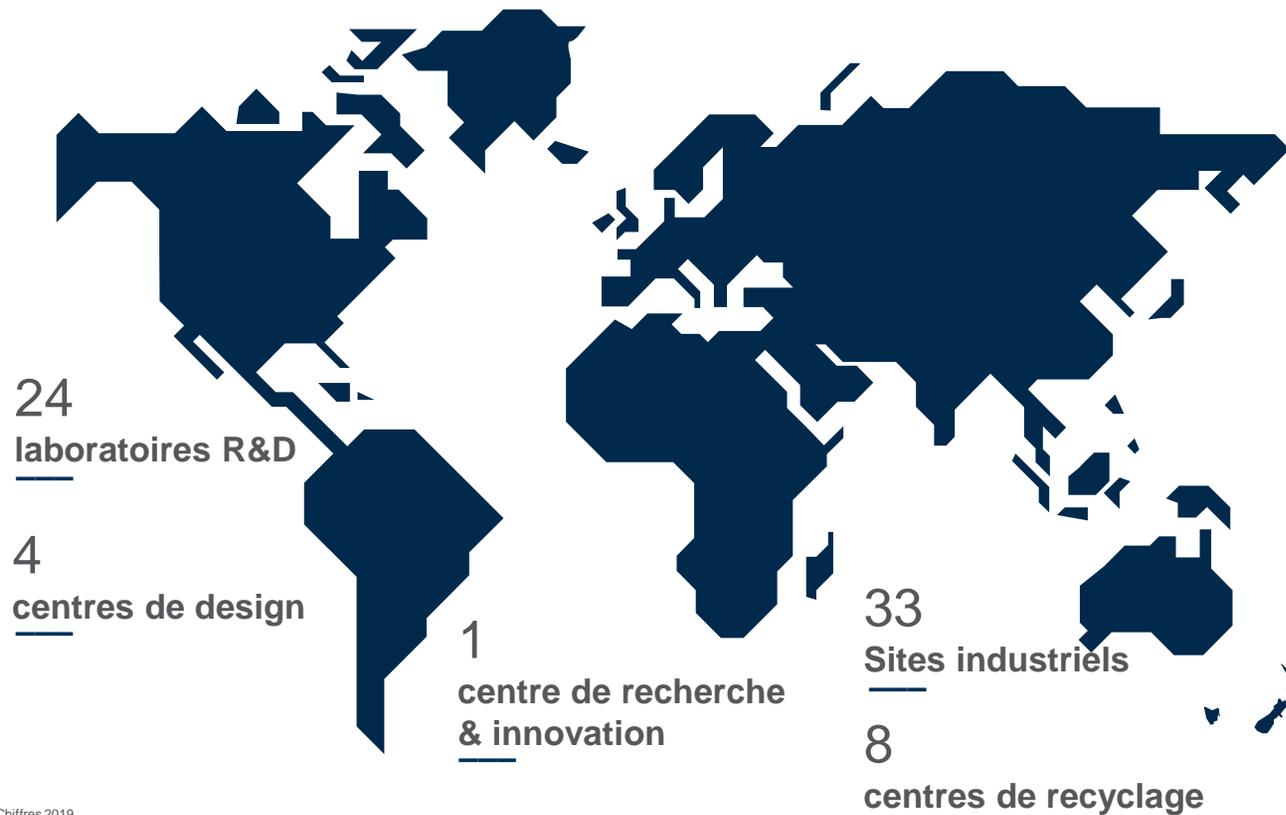
Vote des résolutions



PRÉSENTATION  
DE  
TARKETT

**Fabrice Barthélemy**  
Président du Directoire

# Un leader mondial en revêtements de sol et surfaces sportives



**3 milliards d'euros**  
chiffre d'affaires

**12 500**  
collaborateurs

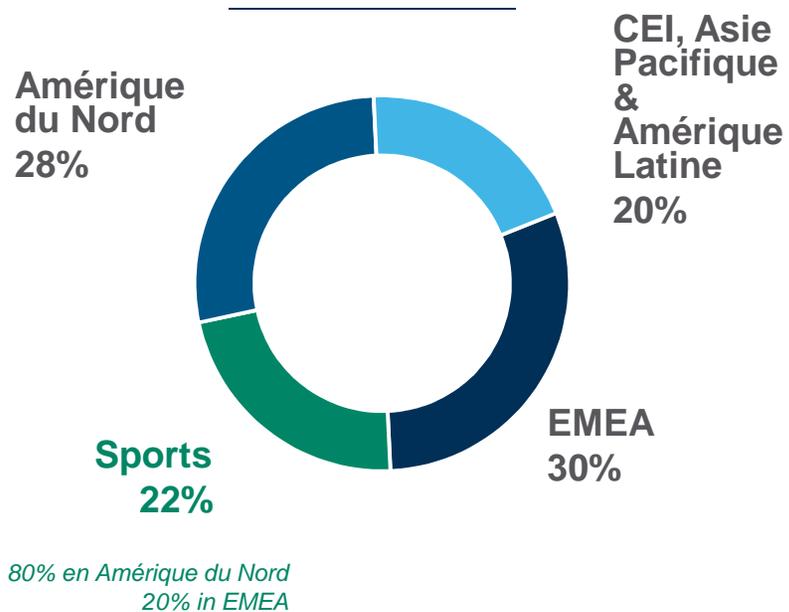
Ventes dans plus de  
**100** pays

**1,3 million de m<sup>2</sup>**  
de sol vendus  
chaque jour

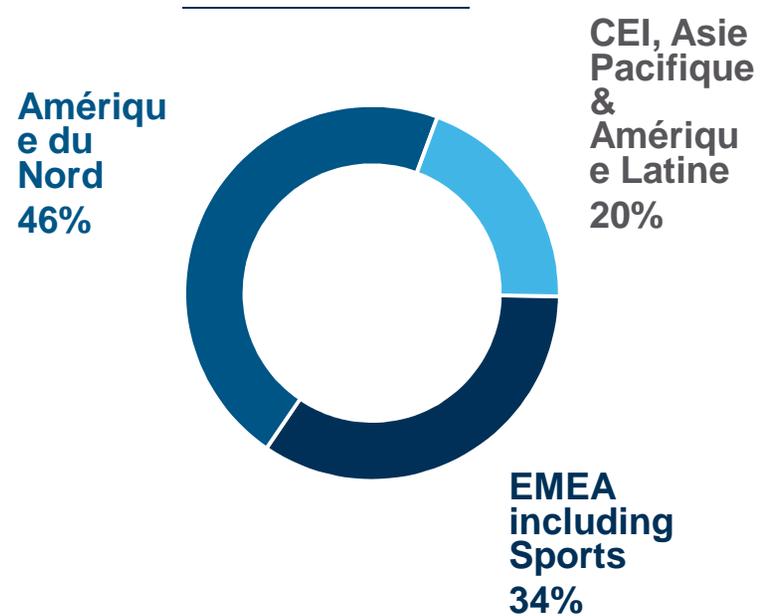
# Un groupe mondial

en % du chiffre d'affaires 2019

Chiffre d'affaires  
par segment



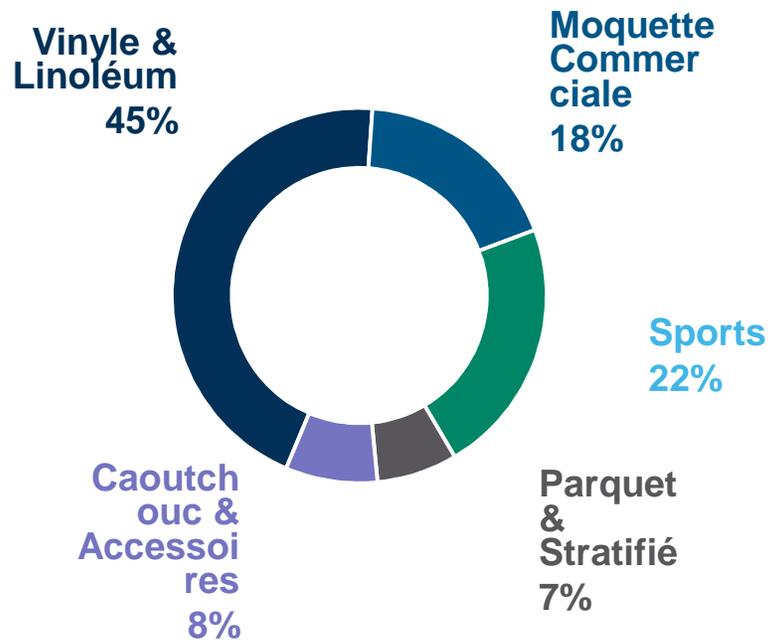
Chiffre d'affaires  
par zone géographique



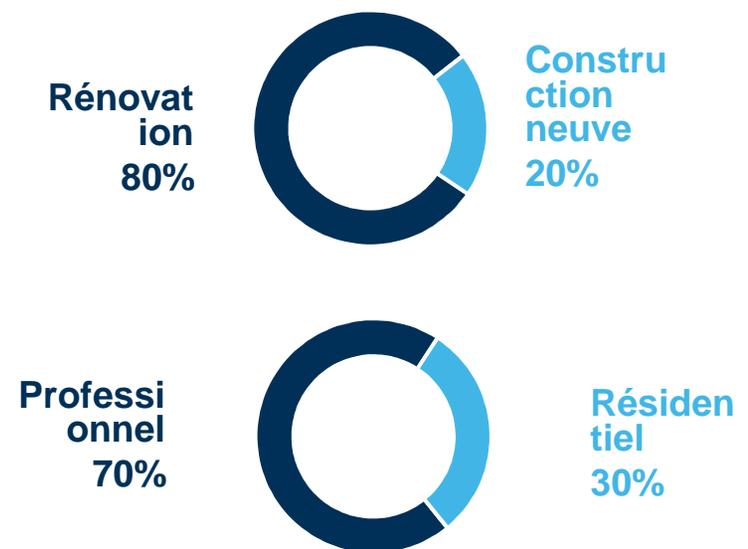
# Un portefeuille de produits complet

en % du chiffre d'affaires 2019

Chiffre d'affaires  
par catégories de produit



Chiffre d'affaires  
par marchés finaux



# Tarkett, troisième acteur mondial des revêtements de sol



Vinyle & linoleum

N°1 en vinyle en Europe de l'Ouest et dans les pays de la CEI



Moquette commerciale



Bois & Stratifiés

N°1 du parquet bois dans les pays Nordiques



Accessoires & caoutchouc

N°1 en accessoires en Amérique du Nord



Surfaces sportives extérieures

N°1 en Amérique du Nord

# Les atouts de Tarkett



## Une expertise segments & marchés

- Connaissance de nos clients et prescripteurs (clients finaux, architectes, poseurs, distributeurs)
- Une connaissance fine des segments sur lesquels nous opérons (santé, éducation, sports, hôtellerie...)



## Un large choix de produits de haute qualité

- L'une des offres les plus larges du marché
- Satisfaction de nos clients pour la qualité de nos produits  
→ Critères N°1 pour toutes nos catégories de clients



## Une implantation locale... à l'échelle mondiale

- Des sites de production à proximité de nos clients
- Des fournisseurs majoritairement locaux
- Peu de flux intercontinentaux
- Capacité de répondre à des clients mondiaux



## Des engagements sur le long terme en faveur de l'environnement

- Des actions et progrès en ligne avec nos engagements pour le développement durable
- Une ambition forte pour l'économie circulaire, élément de différenciation

## Un actionnariat familial

# Un nouveau plan stratégique annoncé en juin 2019

Une ambition claire, un plan articulé autour de 4 piliers stratégiques

## “Change to Win”

- Etre le leader mondial pour les revêtements de sol commerciaux et les surfaces sportives
- Croissance choisie dans le secteur résidentiel
- Changer la donne avec l'économie circulaire

**Croissance durable**

**One Tarkett pour nos clients**

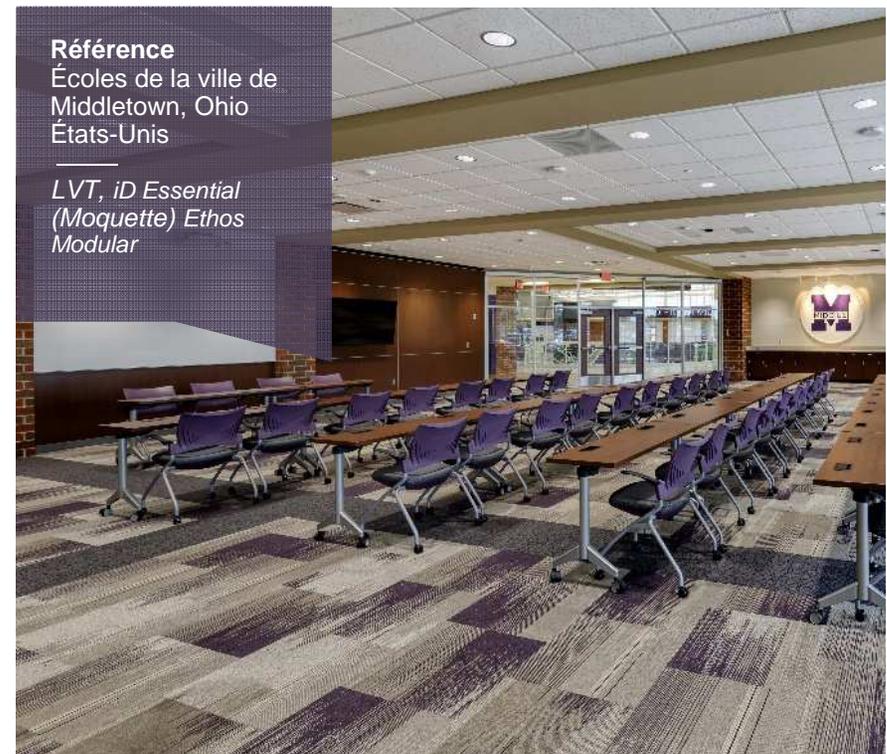
**Les hommes et la planète**

**Réduction des coûts et allocation de capital sélective**

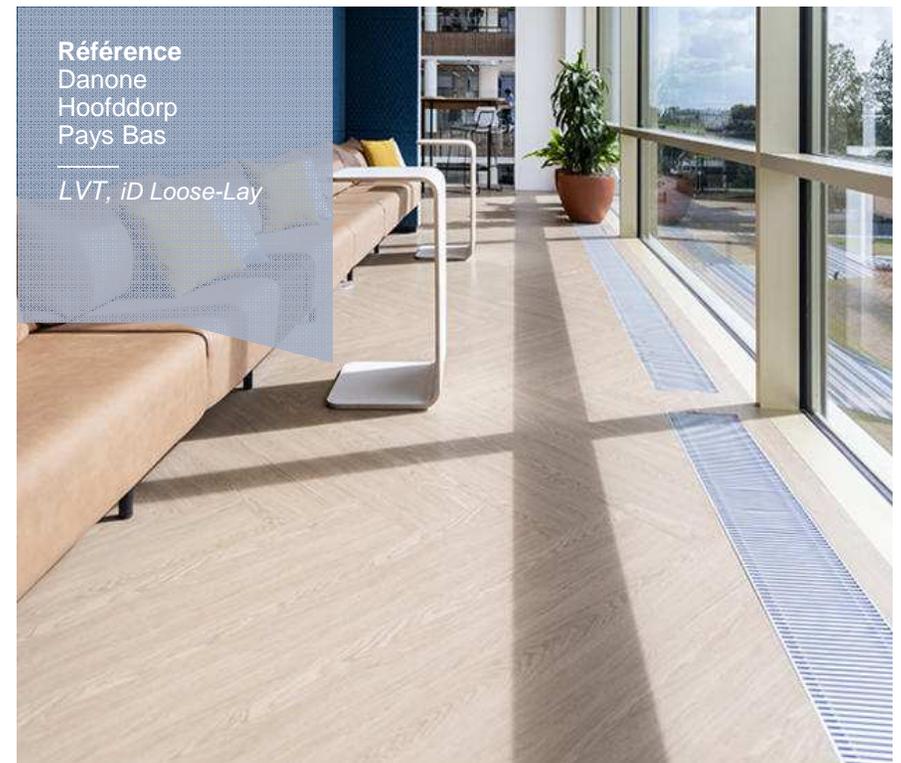
## Santé & Maisons de retraite : aider à prendre soin des personnes



# Education : créer un environnement d'apprentissage optimal



## Bureaux : créer de nouvelles façons de travailler



## Sports : être le partenaire de référence

### Nouveaux produits Remplissage Hydroflex Infill

*Recyclage de la fibre  
usagée pour en faire du  
remplissage de  
nouveaux terrains  
synthétiques*



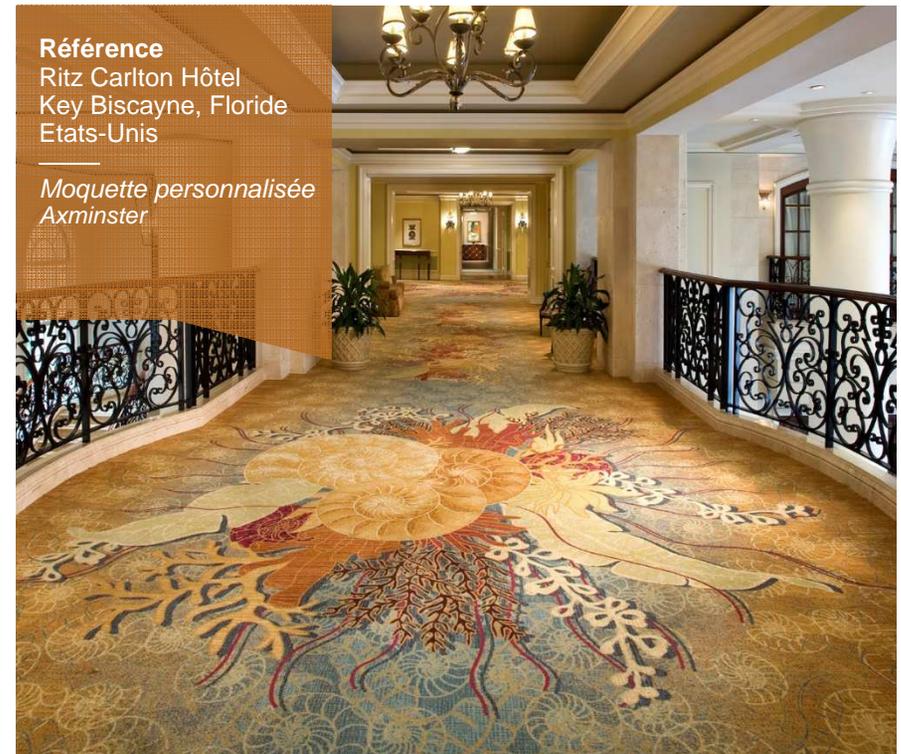
### Référence

*Abilene Independent School  
District - Texas  
Etats-Unis*

*10M\$ avec multiples  
terrains et produits:  
gazon synthétique et  
hybride, et pistes  
athlétiques*



## Hôtellerie : créer une expérience unique

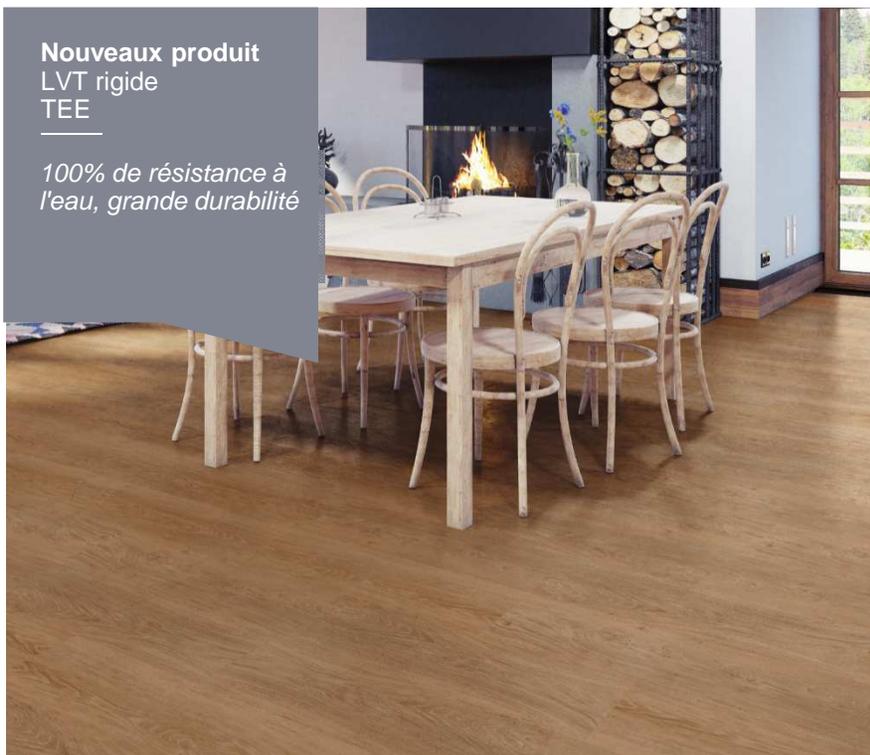


Croissance durable

# Résidentiel : transformer son domicile en lieux de vie chaleureux

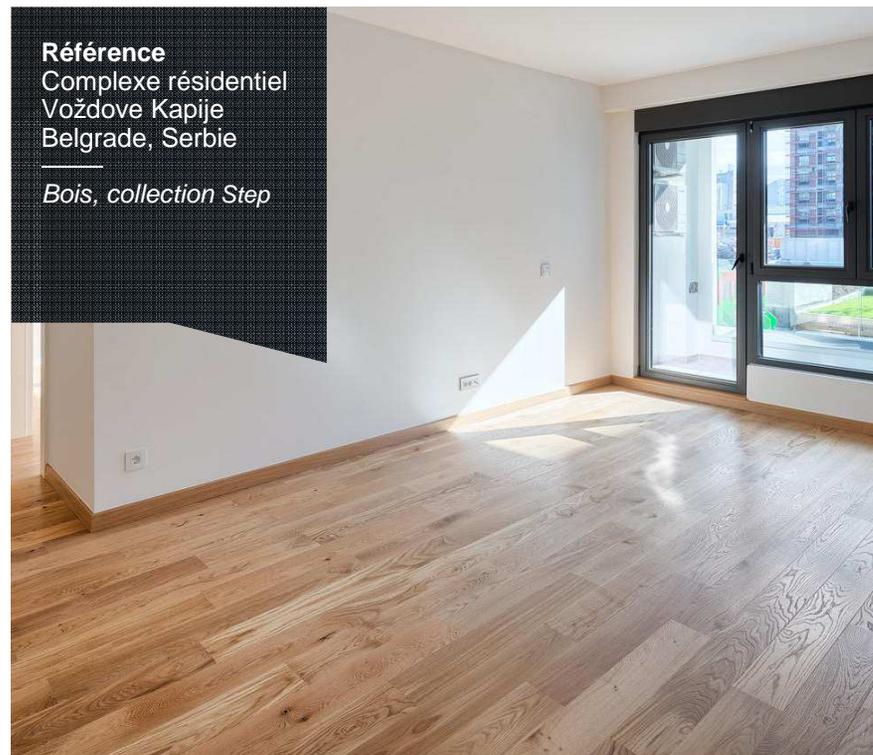
Nouveaux produit  
LVT rigide  
TEE

*100% de résistance à  
l'eau, grande durabilité*



Référence  
Complexe résidentiel  
Voždove Kapije  
Belgrade, Serbie

*Bois, collection Step*



## Economie circulaire

**30%**  
de nos matières premières  
seront des matériaux recyclés\*  
d'ici 2030

12% en 2019 contre 10% en 2018

## Changement climatique

**-30%**  
d'émissions de gaz  
à effet de serre  
en 2030 contre 2020  
(scope 1 & 2 - kgCO<sub>2</sub> e/m<sup>2</sup>)  
-15% en 2019 par rapport à 2010

\* En volumes d'achat

Tarkett - Assemblée Générale 2020

## En 2019, Tarkett a introduit une solution totalement circulaire de moquette commerciale en Europe



- Une technologie unique développée par Tarkett pour séparer les composants des dalles moquette



- Un partenariat en boucle fermée avec notre fournisseur Aquafil pour l'approvisionnement en fil de nylon



- Augmentation des capacités de production des sous-couches de dalles moquettes 100% recyclable



- Accélération de nos programmes de récupération des dalles moquettes auprès de nos clients

**15 millions d'euros d'investissement**

## Lutter contre le changement climatique dans nos usines et par l'économie circulaire



- **-15%** entre 2010 et 2019 (kgCO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup>)
- **28%** de la consommation d'énergie du Groupe est constituée d'énergies renouvelables en 2019 contre 23% en 2018
- **270 000** de tonnes de CO<sub>2</sub> évitées, correspondant à environ **126 000** tonnes de ressources recyclées au lieu d'utiliser des matières premières vierges et d'envoyer les déchets en incinération (estimation pour une partie du scope 3)

# Un engagement fort envers les collaborateurs et les communautés locales



Notre priorité numéro 1

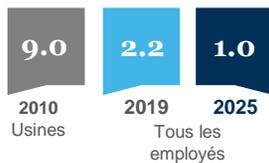


Une politique encourageant la diversité et l'équité Femme/Homme, la formation, et la mobilité interne



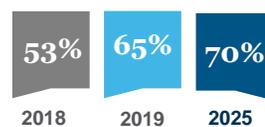
Plus de 1,400 salariés impliqués, soit 920 jours de travail et 700 000 euros de contribution

## Fréquence des accidents



FR1t - # accidents avec arrêt < > 24 heures par million d'heures de travail pour l'ensemble des employés

## Mobilité interne



% des postes de management pourvus par des candidats internes

## Nombre d'initiatives de soutien aux communautés locales



## Réduction des coûts et désendettement

Des résultats importants pour aborder 2020

### Réduction des coûts

- Des réductions de coûts de 32 millions d'euros en 2019
- Réorganisation du dispositif industriel finalisée en temps prévu
- Accélération des plans d'automatisation
- Mise en œuvre d'un plan d'actions **Covid-19** pour limiter les impacts sur les résultats

### Dépenses d'investissement

- Des dépenses d'investissement de 125 million d'euros en 2019
- Baisse significative des investissements en 2020 en raison de la crise du **Covid-19**

### Désendettement

- Un ratio de levier, endettement net sur EBITDA ajusté ramené à 2.2x à fin décembre 2019 (2.8x fin 2018)
- Une très forte génération de flux de trésorerie
- Refinancement finalisé avec succès au S1

### Dividendes

- Mise en place d'une nouvelle politique de distribution
- Distribution ciblée entre 30% et 40% du résultat net
- Suppression à titre exceptionnel en 2020 en raison de la crise du **Covid-19**



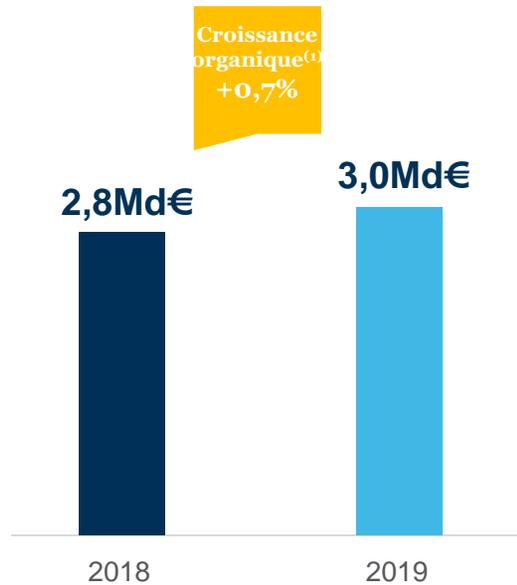
# Résultats 2019

Raphaël Bauer  
Directeur Financier

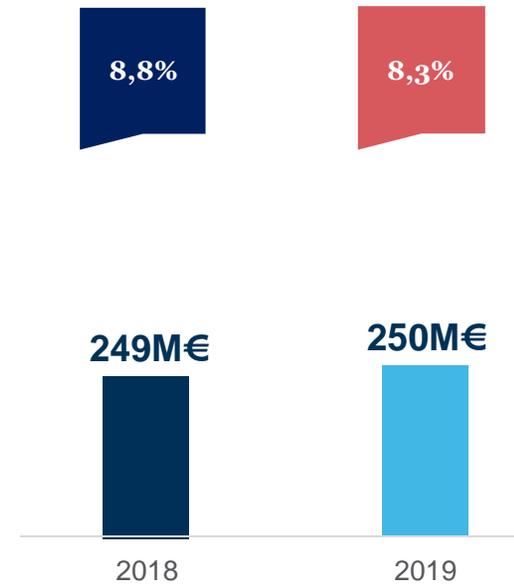
# Légère croissance organique et résilience de l'EBITDA ajusté malgré les défis rencontrés en Amérique du Nord

## Résultats 2019

Chiffre d'affaires: +5,5%



EBITDA ajusté <sup>(2)</sup> et marge avant IFRS 16

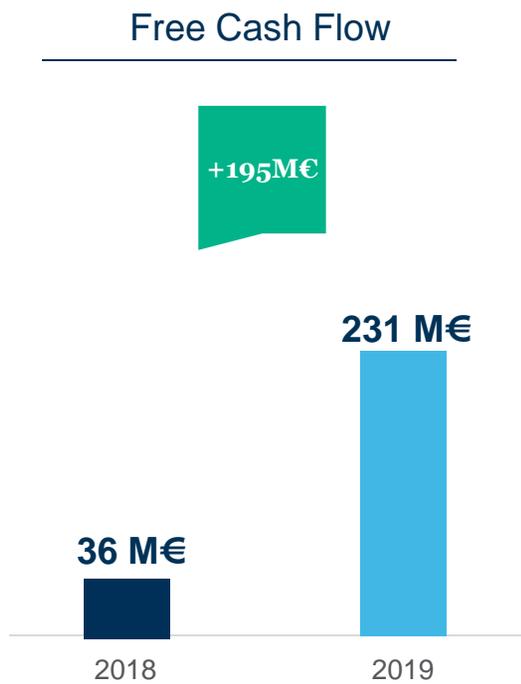


(1) Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants (à noter : dans la CEI et la Turquie, les augmentations de prix destinées à compenser les fluctuations des devises ne sont pas incluses dans la croissance organique. Celle-ci reflète donc uniquement les effets volume et prix).

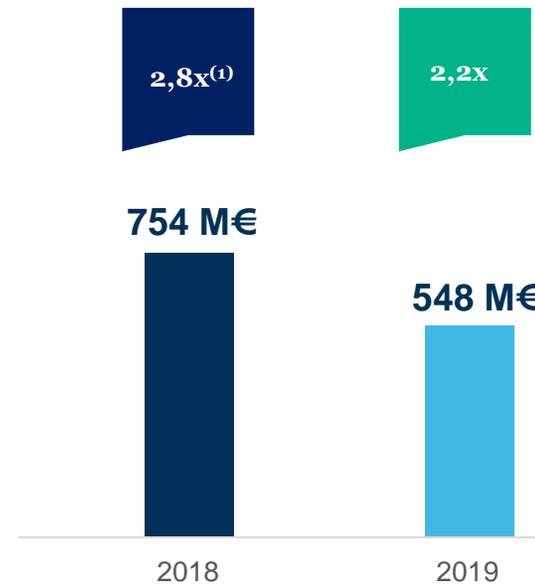
(2) EBITDA ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, acquisitions et aux rémunérations en actions.

# Forte génération de flux de trésorerie et désendettement accéléré

## Résultats 2019



Levier et désendettement net avant IFRS 16

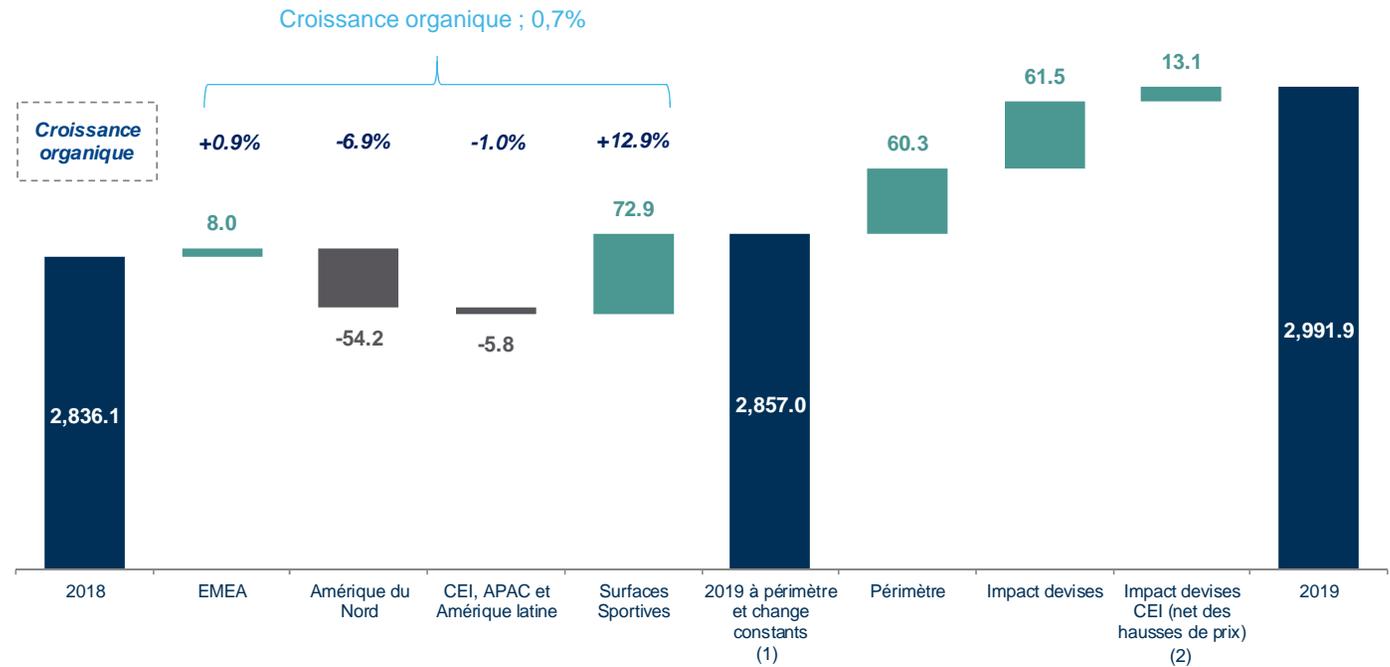


(1) EBITDA ajusté pro forma en 2018: incluant 12 mois d'activité pour les acquisitions, dont Lexmark

# Une croissance organique modérée en 2019 : +0,7%

En millions d'euros

- Une année record dans le Sport
- Une croissance organique modérée en **EMEA** malgré des conditions de marché mitigées
- Faible performance de **l'Amérique du Nord**, en raison notamment des problèmes opérationnels du T4 (ERP)
- Amélioration des tendances au S2 dans la zone **CEI, Asie Pacifique et Amérique Latine**



(1) Like for Like: à périmètre et taux de change constants (NB: Dans la CEI, les augmentations de prix destinées à compenser les fluctuations des devises ne sont pas incluses dans la croissance organique. Celle-ci reflète donc uniquement les effets volume et prix).

(2) « Lag effect »: effet net des variations des devises dans les pays de la CEI et des ajustements des prix de vente

# Résultat net

En millions d'euros

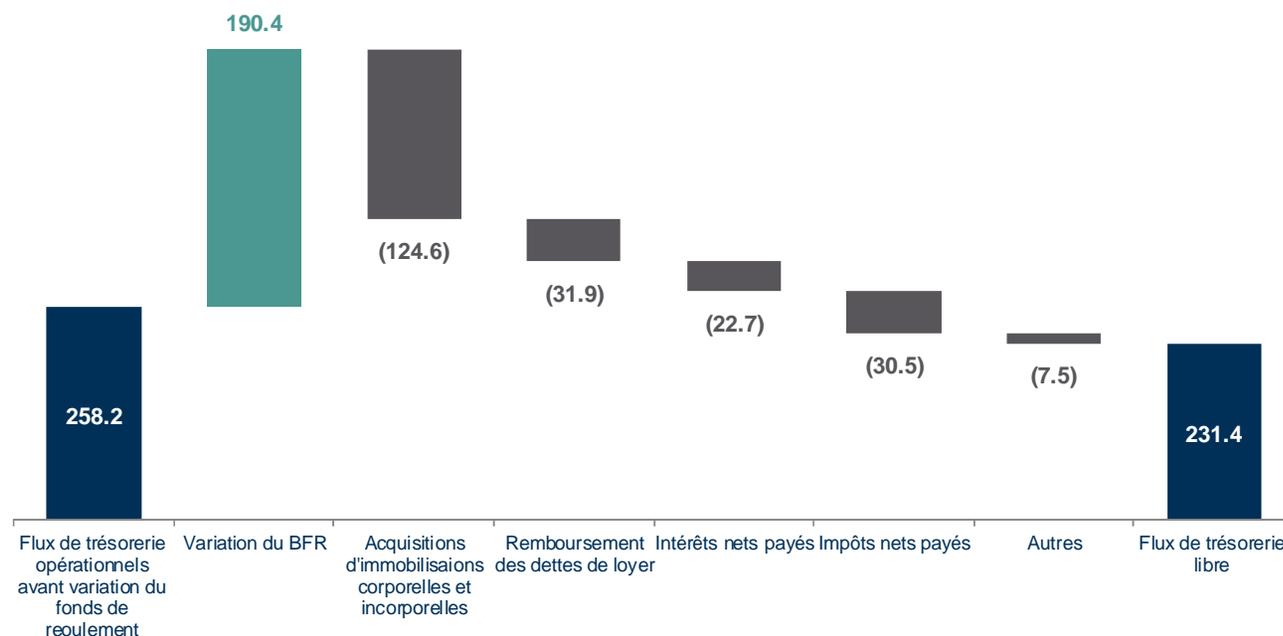
	2019	2018
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>96,6</b>	<b>106,6</b>
<i>% du chiffre d'affaires</i>	3,2%	3,8%
Résultat financier	-38,8	-30,1
Résultat avant impôt	53,8	68,6
Impôt sur le résultat	-14,2	-18,5
<i>Taux effectif d'imposition</i>	28,3%	24,2%
<b>Résultat net de la période</b>	<b>39,6</b>	<b>50,1</b>
Revenu net part du Groupe	39,6	49,3
<i>Résultat de base par action (en €)</i>	0,62	0,78
<i>Résultat dilué par action (en €)</i>	0,61	0,77

- Impact IFRS 16 sur l'EBIT : +1,2 million €
- Augmentation des charges financières de 8,7 millions d'euros
  - Impact IFRS 16 : -4,2 millions d'€
  - Hausse des charges d'intérêt de -3.6 millions d'€
- Taux d'imposition effectif de 28.3%

# Des flux de trésorerie solides

En millions d'euros

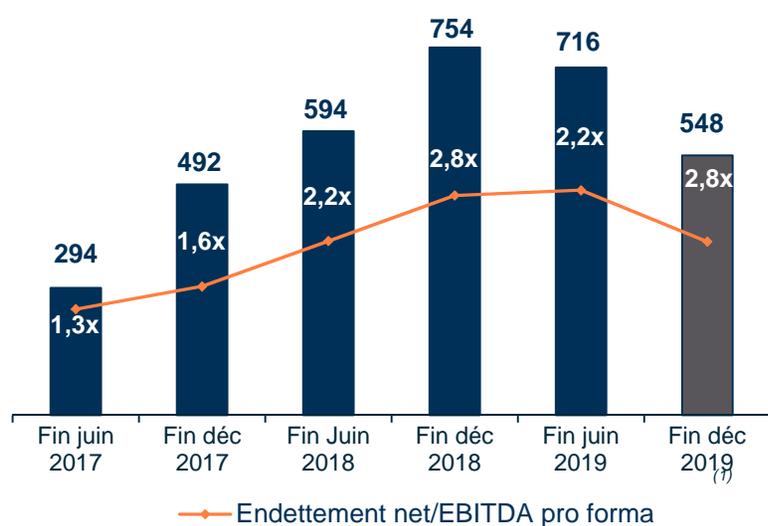
- **Variation positive du BFR**
  - Gestion rigoureuse des stocks
  - Extension de programmes d'affacturage et de titrisation sans recours des créances clients pour 126M€
  
- **Des dépenses d'investissement sous contrôle**
  - 4,2% du chiffre d'affaires contre 4,5% en 2018



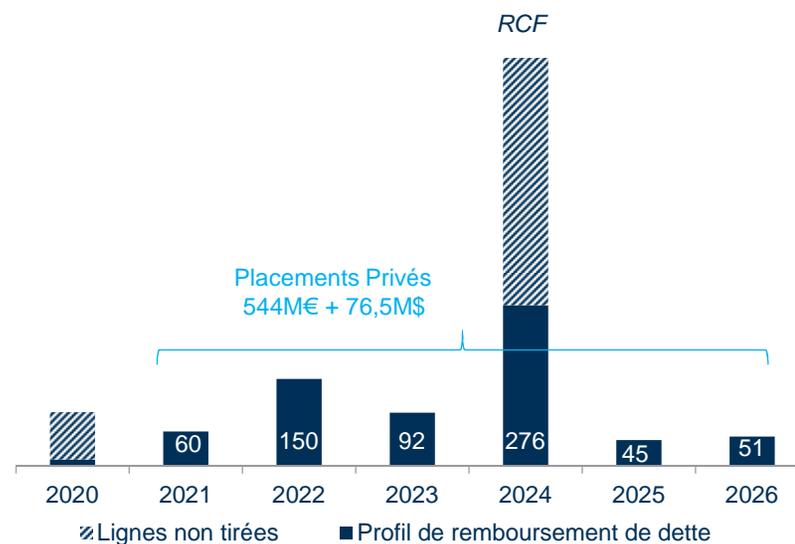
# Endettement net et maturité de la dette

en millions d'euros

## ENDETTEMENT NET ET LEVIER D'ENDETTEMENT



## MATURITÉ DES LIGNES DE CRÉDIT DISPONIBLES



(1) EBITDA ajusté pro forma : incluant l'EBITDA 2018 des sociétés acquises  
Tarkett – Assemblée Générale 2020



Résultats T1  
2020  
Perspectives à  
court et moyen  
terme

Fabrice Barthélemy  
Président du Directoire

## Faits marquants du T1 2020

- **Un bon début d'année en terme d'activité mais une fin de trimestre pénalisée par la crise du coronavirus et le déploiement des mesures de confinement en Europe et en Amérique du Nord**
- **Une rentabilité stable d'une année sur l'autre grâce à un solide niveau de gains de productivité et de réduction de coûts et à la baisse des coûts d'achat**
- **Accent mis sur la santé et la sécurité des collaborateurs et des clients, tout en assurant la continuité de service attendu par les clients**
- **Un niveau de liquidité confortable à fin mars**, supérieur à 650 millions d'euros, dont 214 millions d'euros de trésorerie et 443 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées
- **Des discussions en cours avec les banques principales** du Groupe pour des lignes de crédit supplémentaires pour naviguer au mieux dans cet environnement difficile et se préparer à la reprise

# Une rentabilité stable malgré la baisse des ventes

## Résultats du 1er trimestre

Chiffre d'affaires : -2,2%



EBITDA ajusté<sup>(2)</sup> et marge



(1) Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants (à noter : dans la CEI et la Turquie, les augmentations de prix destinées à compenser les fluctuations des devises ne sont pas incluses dans la croissance organique. Celle-ci reflète donc uniquement les effets volume et prix).

(2) EBITDA ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, acquisitions et aux rémunérations en actions.

# Un niveau de liquidité solide à fin mars

En millions d'euros

## LIGNES DE CRÉDIT AU 31/03/2020

	Capacité	Utilisation
Lignes de crédit bancaire renouvelable (RCF)	700	257
Placements Privés (Schuldschein)	613.8	614
Découverts bancaires	60	0
Autres emprunts	41	16
<b>Endettement brut (hors contrats de location)</b>	<b>1413</b>	<b>887</b>
Trésorerie		-217
<b>Endettement net (hors contrats de location)</b>		<b>670</b>
<b>Capacité de crédit non utilisée</b>	<b>526</b>	
dont lignes de crédit confirmées non tirées	443	
<b>Total Trésorerie et Lignes confirmées</b>	<b>660</b>	

## DISCUSSIONS EN COURS AVEC LES BANQUES

- **Lignes de crédit à court terme** en cours de revue avec les principales banques du Groupe
- **PGE** (Prêt Grande Entreprise) en cours de préparation ; montant attend de 70 millions d'euros
- **Négociations en cours sur la révision pour 2020 des conditions de la clause restrictive de crédit**

# Perspectives 2020

## ▪ Perspectives 2020 pour Tarkett

- Activité pénalisée par les développements de la pandémie et les mesures de confinement, particulièrement au 2<sup>e</sup> trimestre
- Chiffre d'affaires attendu en baisse d'environ 40% sur le mois d'avril
- Réduction de coûts et baisse du prix des matières premières devraient atténuer les effets négatifs de la baisse de la demande et des arrêts de production
- L'EBITDA ajusté devrait être affecté sur le 2<sup>e</sup> trimestre et sur 2020; suspension de l'objectif de ratio de levier pour l'exercice 2020 (endettement net sur EBITDA ajusté compris entre 1,6x et 2,6x)

## ▪ Priorités de Tarkett en 2020

- Protéger la santé et la sécurité de nos collaborateurs et partenaires
- Garantir la continuité de la production tout en assurant le niveau de service attendu par les clients
- Réduire drastiquement les coûts pour limiter les impacts sur la rentabilité
- Gérer rigoureusement la trésorerie pour préserver notre liquidité
- Poursuivre les initiatives stratégiques du plan Change to Win, notamment notre engagement à long terme dans l'économie circulaire



# Des objectifs à moyen terme toujours d'actualité sauf pour l'exercice 2020

## Croissance Durable

TCAC organique<sup>(1)</sup>  
2018-2022

> Croissance du  
PIB<sup>(2)</sup>  
dans les régions  
clés

## Amélioration de la Rentabilité

Marge d'EBITDA  
Ajusté<sup>(3)</sup>

> 12,0%  
D'ici 2022

## Levier

Endettement net  
sur EBITDA  
Ajusté<sup>(3)</sup>

Entre 1,6x et 2,6x  
En fin d'année de  
chaque année de  
la période

(1) TCAC : Taux de Croissance Annuel Composé

(2) Croissance du PIB estimée par le FMI pour l'Europe, l'Amérique du Nord et les pays de la CEI

(3) Après application de la norme comptable IFRS 16

# Gouvernance

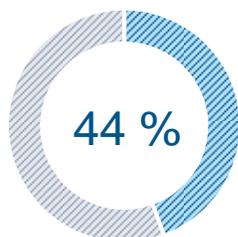
Wendy Kool-Foulon  
Directrice Juridique  
Groupe

## Composition du conseil de surveillance au 31 décembre 2019

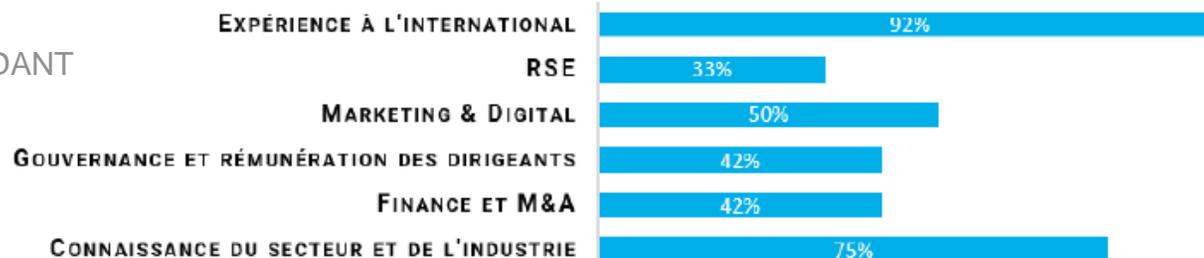
9 membres du Conseil de surveillance, 1 membre représentant les salariés et 2 censeurs

### INDEPENDANCE

- ▣ INDEPENDANT
- ▣ NON INDEPENDANT

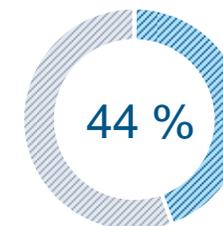


### 11 MEMBRES AUX COMPÉTENCES ET EXPERTISES COMPLÉMENTAIRES



### DIVERSITE

- ▣ FEMMES
- ▣ HOMMES



# Activité du Conseil de surveillance en 2019

10  
réunions\*

98%  
d'assiduité\*

Thèmes clés 2019		
Informations financières 2019	Analyse et étude de projets stratégiques pour le Groupe	Cartographie des risques et revue des plans de conformité
Evaluation annuelle du fonctionnement du Conseil	Plan Stratégique Change to Win	Gouvernance

\* hors réunions exceptionnelles

Tarkett – Assemblée Générale 2020

# Composition et activités des Comités en 2019

## Comité d'audit, des risques et de la conformité

Membre	Rôle	Indépendance
Guyline Saucier	Présidente	√
Françoise Leroy	Membre	√
Julien Deconinck	Membre	



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

Membre	Rôle	Indépendance
Françoise Leroy	Présidente	√
Didier Michaud-Daniel	Membre	√
Sabine Roux de Bézieux	Membre	√
Agnès Touraine	Membre	



8 réunions en 2019  
100 % d'assiduité

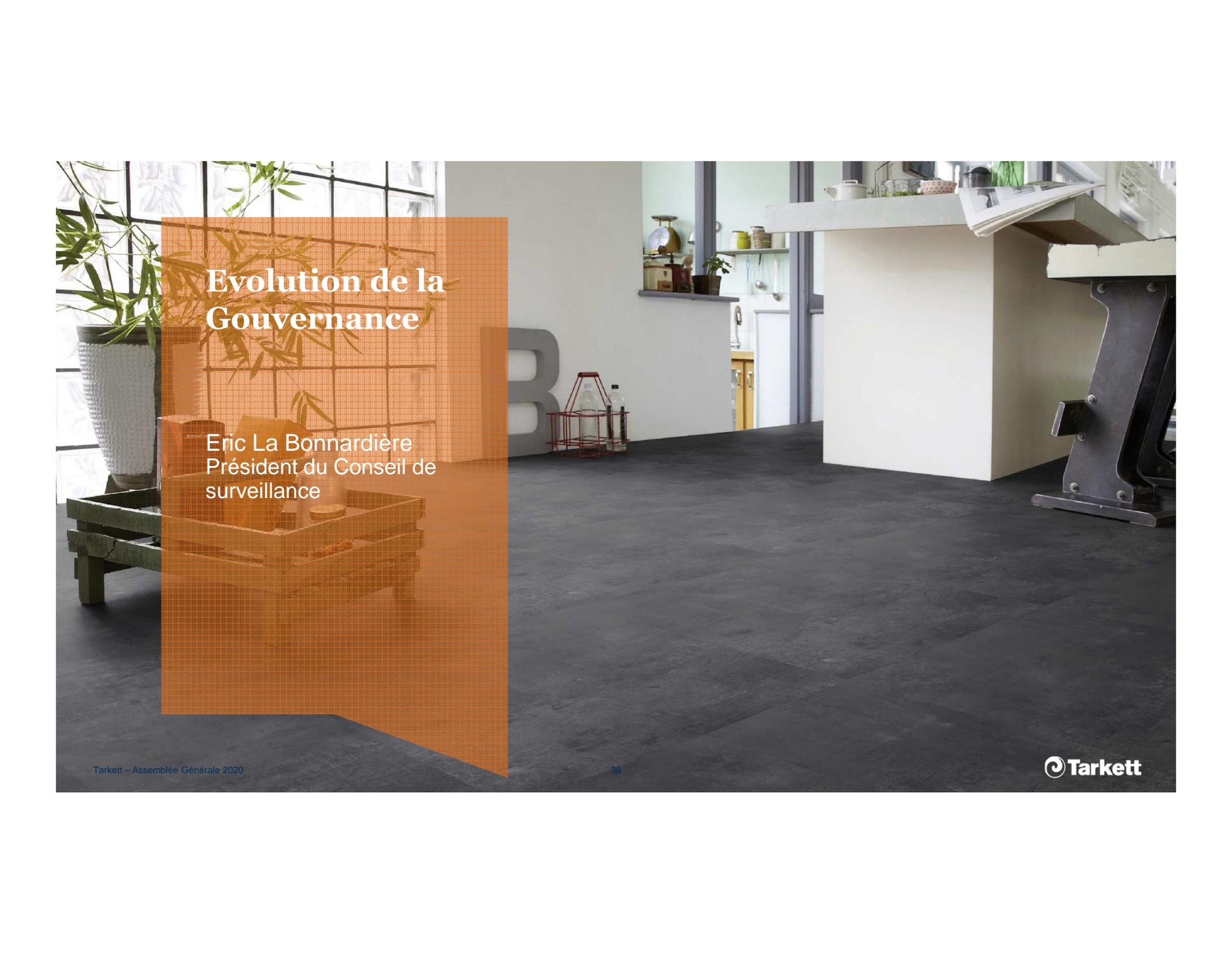
**Thèmes clés abordés en 2019 :**

Informations financières	EXAMEN IMPACTS IFRS 16
Programme de Conformité (GDPR, Sapin II) et suivi du « Safety Action Plan »	MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES : PROCÉDURE D'APPEL D'OFFRE

5 réunions en 2019  
100 % d'assiduité

**Thèmes clés abordés en 2019 :**

Nomination du Président du Directoire et renouvellements des mandats des membres	Proposition de la nouvelle politique de répartition des jetons de présence
Evaluation annuelle du Conseil et des Comités	Rémunération des dirigeants



## Evolution de la Gouvernance

Eric La Bonnardière  
Président du Conseil de  
surveillance

# Evolution de la gouvernance

**2019**

## Evolution du Conseil de surveillance

NOMINATION DE DIDIER MICHAUD-DANIEL

PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE FRANÇOISE LEROY

DÉSIGNATION DE JEAN-HUBERT GUILLOT, MEMBRE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

PROPOSITION D'UNE NOUVELLE POLITIQUE DE RÉPARTITION DES JETONS DE PRÉSENCE

## Evolution du Directoire

NOMINATION DÉFINITIVE DE FABRICE BARTHÉLEMY EN TANT QUE PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

NOMINATION DE RAPHAËL BAUER EN QUALITÉ DE MEMBRE DU DIRECTOIRE

RENOUVELLEMENT DES MANDATS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

**2020**

## Evolution du Conseil de surveillance proposée à l'Assemblée Générale

NOMINATION DE NICOLAS DECONINCK EN TANT QUE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

OUVERTURE DU CONSEIL À UN SECOND REPRÉSENTANT DES SALARIÉS (MODIFICATIONS STATUTAIRES PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE – RÉSOLUTION N°18)

# 2019 : Désignation d'un membre représentant les salariés



## Jean-Hubert Guillot

MEMBRE DU CONSEIL REPRÉSENTANT LES SALARIÉS DEPUIS OCTOBRE 2019

Responsable du Back office Applications & Data du Groupe

## Compétences et expertises clés :

- Digital
- Connaissance du secteur et de l'activité
- International

## EXPÉRIENCE ET EXPERTISE

Depuis 2018, Jean-Hubert Guillot est responsable du Back office Applications & Data du Groupe Tarkett. Il a auparavant occupé différents postes au sein du département des systèmes d'information : IT Business Partner Finance / Data (2012) puis au département Architecture & Performance / Data (2015).

En septembre 2019, Jean-Hubert Guillot a été désigné représentant des salariés au sein du Conseil de surveillance par le comité social et économique de Tarkett (CSE).

Jean-Hubert Guillot a commencé sa carrière chez Bearing Point dans des projets de transformation pour la mise en place d'applications SAP dans différents groupes (Bel, Schneider Electric, La Poste Courrier, Veolia Environnement, Euralis). Il a également travaillé pour SAP AG en Allemagne durant 4 ans. Il est diplômé de l'Institut du Commerce de Paris.

## MANDATS ET FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE TARKETT

### *EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019 :*

- MEMBRE représentant les salariés au CONSEIL DE SURVEILLANCE DE TARKETT

### *ECHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES :*

- MEMBRE DU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE TARKETT REPRÉSENTANT LE COLLÈGE DES CADRES

## MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DU GROUPE TARKETT

### *EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019 :*

- NÉANT

### *ECHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES :*

- NÉANT

# 2020 : Proposition de nomination de Nicolas Deconinck



## Nicolas DECONINCK

DIRECTEUR CONSEIL CHEZ PUBLICIS  
SAPIENT  
CENSEUR AU CONSEIL DE SURVEILLANCE  
TARKETT

Indépendant : Non

## Compétences et expertises clés :

- Management
- Marketing & Digital
- International
- Secteur Industriel

## EXPÉRIENCE ET EXPERTISE

NICOLAS DECONINCK EST ACTUELLEMENT DIRECTEUR CONSEIL CHEZ PUBLICIS SAPIENT, AGENCE GLOBALE SPÉCIALISÉE EN TRANSFORMATION DIGITALE. IL ACCOMPAGNE LES GRANDS COMPTES DANS LEUR MUTATION DIGITALE EN ACTIVANT LES NOUVEAUX LEVIERS STRATÉGIQUES DE L'INNOVATION, DU MARKETING ET DU MANAGEMENT.

IL A DÉBUTÉ SA CARRIÈRE EN 2003 EN TANT QU'ANALYSTE MARKETING CHEZ ORANGE, PUIS DEVIENT CONSULTANT STRATÉGIE IT CHEZ BEARINGPOINT. EN 2006, IL A FONDÉ SA PROPRE SOCIÉTÉ ATTRACTIVE, DISTRIBUTEUR D'ARTICLES DE SPORT, DEVENUE SOACTIVE, PLATEFORME E-COMMERCE INTERNATIONALE REVENDUE AU FOND BENTLEY HALL IVTS EN 2015.

NICOLAS DECONINCK EST DIPLÔMÉ DE SCIENCES PO ET D'UN MASTER À L'UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE.

## MANDATS ET FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE TARKETT

### EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019 :

- censeur du conseil de surveillance de TARKETT

### ECHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES :

- Néant

## MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DU GROUPE TARKETT

### EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019 :

- Néant

### ECHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES :

- Néant

# Proposition de composition du Conseil et de ses comités à l'issue de l'Assemblée Générale

9 membres du Conseil de surveillance et 2 censeurs

2 Comités spécialisés

## 5 représentants de la famille Deconinck



**Éric La Bonnardière**  
Président

**Didier Deconinck**  
Vice-Président



**Nicolas Deconinck\***

**Julien Deconinck**



**Agnès Touraine**

## 4 membres indépendants



**Didier Michaud-Daniel**

**Françoise Leroy**



**Sabine Roux de Bézieux**

**Guylaine Saucier**

## 1 membre représentant les salariés



**Jean-Hubert Guillot**

## Comité d'audit, des risques et de la conformité

**Guylaine Saucier (Présidente)**

Françoise Leroy \*

Julien Deconinck

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

**Françoise Leroy \* (Présidente)**

Sabine Roux de Bézieux

Agnès Touraine

Didier Michaud-Daniel \*

## 1 censeur

Bernard-André Deconinck

*\* nomination proposé ce jour*

# Politique de rémunération

Wendy Kool-Foulon  
Directrice Juridique  
Groupe

# Rappel des principes de détermination de la rémunération

Des principes fondamentaux inchangés depuis l'introduction en bourse et en conformité avec le code Afep-Medef.

Ces principes s'appliquent également à l'ensemble des cadres dirigeants\* du Groupe

## ALIGNEMENT

- La rémunération répond aux attentes des actionnaires, notamment en matière de lien avec la performance et le niveau d'exigence

## PERFORMANCE

- Elle est étroitement liée à la performance de l'entreprise avec les parts variables, annuelle et long terme, subordonnées à la réalisation d'objectifs quantifiables

## COMPÉTITIVÉ

- Pour recruter, motiver et retenir les meilleurs talents
- Elle fait l'objet de benchmark régulier avec des sociétés comparables du SBF 120

## ÉQUILIBRE & MESURE

- Chaque élément de rémunération est clairement défini et son poids est proportionné aux enjeux court et long terme de l'entreprise

\* Environ 150 personnes

## Rappel des composantes de la rémunération

Rémunération annuelle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Part Fixe</li><li>• Part Variable Annuelle</li></ul>
Rémunération variable à long terme (3 ans)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ACTIONS DE PERFORMANCE avec règles de conservation</li></ul>
Engagements	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indemnités de départ pour le Président du Directoire</li><li>• AUCUN dispositif de retraite sur-complémentaire</li></ul>

## Indicateurs de performance pour 2019 et 2020

	Indicateurs de performance	Rémunération variable annuelle	Rémunération variable long terme
<b>Economiques</b>	EBITDA ajusté consolidé	✓ <input type="checkbox"/>	
	Flux de trésorerie opérationnelle	✓ <input type="checkbox"/>	
	Création de valeur théorique (variation de l'EBITDA et de l'endettement net)		✓ <input type="checkbox"/>
	TSR relatif		✓ <input type="checkbox"/>
<b>Individuels</b>	Objectifs personnels (dont RSE)	✓ <input type="checkbox"/>	

### Les critères économiques et la répartition entre les critères économiques et personnels restent inchangés

En 2019, la rémunération variable annuelle pouvait varier de :

- 0 % à 170 % du salaire de base pour le Président du Directoire (de 0 % à 140 % sur les critères quantifiables ; de 0 % à 30 % sur les critères qualitatifs),
- 0 % à 68% pour Raphaël Bauer

## Calcul de la rémunération variable de l'exercice 2019

Critères 2019	Référence	Poids dans la rémunération variable	Taux d'atteinte en 2019
<b>Critères économiques</b>			
EBITDA ajusté consolidé	Budget	40 %	9,4 %
Flux de trésorerie opérationnelle	Budget	30 %	200 %
<b>Sous-total critères économiques</b>		<b>70 %</b>	<b>91,1 %</b>
<b>Critères individuels</b>		<b>30 %</b>	<b>Cf. slide suivant</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100 %</b>	<b>Cf. slide suivant</b>

### Critères économiques :

- Taux d'atteinte en 2016: 153,4%
- Taux d'atteinte en 2017: 42,5%
- Taux d'atteinte en 2018: 10%

# Calcul des rémunérations variables dues au titre de 2019

	Rémunération variable cible en % de la rémunération fixe	Taux d'atteinte 2019 en % de la cible		Rémunération variable due au titre de 2019 en % de la rémunération fixe
		Critères économiques (70%)	Critères individuels (30 %)	
<b>Fabrice Barthélemy</b> <sup>(1)</sup> Président du Directoire	100 %	63,8 %	21,0 %	<b>84,8 %</b>
<b>Sharon MacBeath</b> <sup>(2) (4)</sup>	50 %	31,9 %	15,0 %	<b>46,9 %</b>
<b>Raphaël Bauer</b> <sup>(3)</sup>	40 %	25,5 %	9,6 %	<b>35,1 %</b>

(1) Y compris la période de Président du Directoire par intérim du 1<sup>er</sup> au 13 janvier 2019

(2) Membre du Directoire jusqu'au 30 avril 2019

(3) Membre du Directoire à compter du 1<sup>er</sup> mai 2019

(4) La rémunération prise en compte est celle du 1<sup>er</sup> janvier au 30 avril 2019 inclus

Les objectifs qualitatifs de Fabrice Barthélemy en 2019 comprenaient notamment:

- La sécurité
- La réduction des coûts
- L'organisation et les talents
- La stratégie à 5 ans
- L'économie circulaire

# Plans d'Intéressement à Long Terme (LTIP)

Objectifs : motivation à la création de valeur durable et fidélisation moyen terme

**Acquisition définitive après 3 ans sous double condition (i) de présence et (ii) de performance**

- 80%: croissance de l'EBITDA et maîtrise de la dette, en référence au plan stratégique.
- 20%: TSR (Total Shareholders Return) relatif par rapport au SBF120, critères ajouté depuis plan 2018-2021.

**Obligation de détention de titres : 50 % de l'attribution pour le Président du Directoire, 33 % pour le(s) membre(s) du Directoire, après paiement de l'impôt et des charges sociales**

**Une condition de performance exigeante:**

Plan	2013-2016	2014-2017	2015-2018	2016-2019
% atteinte	50.0%	62.2%	94.5%	50.0%

	Plan 2018-2021	Plan 2019-2022
Nombre de bénéficiaires	194	207
% cible du capital	0.57%	0.60%
Attribution du plan aux membres du directoire	18.5%	11.0%

## Votes Say-On-Pay

	Ex-post 2019 *	Ex-ante 2020 *
Président du Directoire	Résolution n°11	Résolution n°13
Président du Conseil de surveillance	Résolution n°12	Résolution n°14
Membres du Conseil de surveillance **	Résolution n°10	Résolution n°15

  
Incluant le ratio d'équité

\* Les membres du Directoires (à l'exception du Président) sont rémunérés au titre de leur contrat de travail et non au titre de leur mandat. Dans ce cadre, aucun vote ex-post et ex-ante n'est à soumettre à votre vote.

\*\* Hors membre représentant les salariés

# Rémunération 2019 de Fabrice Barthélemy – Président du Directoire

(vote « ex-post » 2019 – résolution n°11)

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	570 548 €	Soit 450 000 euros sur une base annuelle du 1 <sup>er</sup> au 13 janvier puis 575 000 euros sur une base annuelle à partir du 14 janvier. <b><u>La rémunération fixe a représenté 34% de la rémunération totale</u></b>
Rémunération variable annuelle	483 596 €	Rémunération calculée sur la période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2019, non encore versée. <b><u>La rémunération variable annuelle a représenté 29% de la rémunération totale</u></b>
Rémunération variable différée	N/A	
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	
Rémunération exceptionnelle	4 274	Il s'agit de la rémunération de 120 000 euros sur une base annuelle, au titre des responsabilités additionnelles que Fabrice Barthélemy a dû assumer en tant que Président du Directoire pendant la période transitoire du 18 septembre 2018 au 13 janvier 2019 (soit 13 jours en 2019)
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	631 680 €	32 000 actions de performance attribuées dans le cadre du plan LTI 2019 – 2022. Cette attribution autorisée par l'AG du 26/04/2019 a représenté 0,05% du capital <b><u>La rémunération variable long-terme a représenté 37% de la rémunération totale</u></b>
Jetons de présence	N/A	M. Fabrice Barthélemy ne perçoit pas de jetons de présence
Val. des avantages de toute nature	3 313 €	Véhicule de fonction
Indemnité de départ	0	
Indemnité de non concurrence	0	
Régime de retraite supplémentaire	NA	Aucun régime de retraite supplémentaire

## Politique de rémunération 2020 de Fabrice Barthélemy – Président du Directoire *(vote « ex-ante » 2020 - Résolution n°13)*

Maintien des principes et d'une structure de rémunération comparables tels qu'approuvés par l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 et sans changement suite au renouvellement du mandat de Président du Directoire le 27 octobre 2019.

Rémunération annuelle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Part Fixe : 575 000 €</li><li>• Part Variable Annuelle : 100 % de la rémunération fixe, plafonnée à 170 % en cas de surperformance</li></ul>
Variable long terme (LTI) (3 ans)	<ul style="list-style-type: none"><li>• bénéficiaire d'une attribution d'actions de performance sous réserve de l'accord sur le futur plan LTI 2020-2023. Cette attribution sera soumise à l'atteinte d'objectifs de performance et assortie d'une obligation de conservation de 50 % de l'attribution finale</li></ul>
Engagements	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indemnités de départ</li><li>• Engagement de non-concurrence</li></ul>
Avantages en nature	<ul style="list-style-type: none"><li>• Véhicule de fonction</li><li>• Assurance chômage</li></ul>

# Rémunération 2019 des membres du Conseil de surveillance et de son Président *(vote « ex-post » 2019 – résolutions n°10 et 12)*

Montant total 2019 : 490 775 €

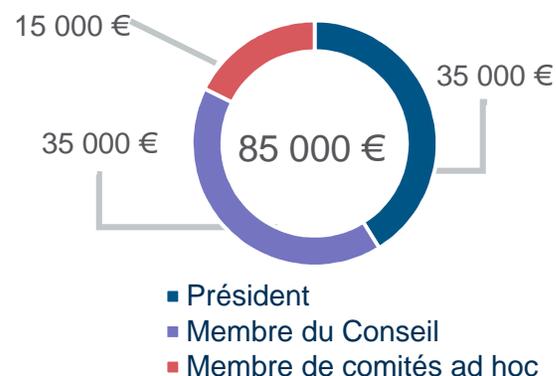
- **Modalités de répartition entre les membres** conformément à la politique de rémunération approuvée par l'AG 2019
- **Particularité cette année** : utilisation de l'enveloppe dédiée aux comités ad hoc
  - > comité ad hoc dédié à 2 projets stratégiques (membres : Françoise Leroy, Eric La Bonnardière, Didier Deconinck et Jacques Garaïalde – 2 réunions)
  - > comité ad hoc dédié à la transition managériale (membres : Françoise Leroy et Eric La Bonnardière – 10 réunions)



1

**Eric La Bonnardière - Président du Conseil**  
*Résolution n°12*

Taux d'assiduité : 100 % / Montant versé : 85 000 €



2

**Membres du Conseil (hors Président)**  
*Résolution n°10*

- Taux d'assiduité : +99 % *(hors réunions exceptionnelles)*
- Montant total versé : 405 775 €

# Politique de rémunération 2020 des membres du Conseil et de son Président

(vote « ex-ante » 2020 – résolutions n°14 et n°15)

Enveloppe annuelle

500.000 € – **Maintien** de cette enveloppe

Modalités de répartition

**Maintien** de la politique de répartition de l'enveloppe annuelle

## Politique de répartition depuis 2019 (proposition de maintien en 2020)

### Conseil de surveillance

Membre du Conseil de surveillance	35 000 €
Président du Conseil de surveillance	35 000 €
Vice-Président du Conseil de surveillance	10 000 €
<i>Pénalité en cas d'absence à une réunion du Conseil de surveillance</i>	3 000 €

### Comités du Conseil

Membre de Comité spécialisé	7 000 €
Président de Comité spécialisé	15 000 €
<i>Pénalité en cas d'absence à une réunion d'un Comité spécialisé</i>	1 000 €
Enveloppe à répartir entre les membres de Comités ad-hoc non permanents selon l'assiduité et le nombre de réunion	60 000 €

Politique de rémunération du Président du Conseil\*  
(Vote « Ex-ante » 2020 - résolution n°14)

\*sous réserve d'une assiduité à l'ensemble des réunions dûment convoquées et hors réunions des comités ad-hoc

## Ratios d'équité entre le niveau de la rémunération du Président du Directoire et du Président du Conseil de Surveillance et la rémunération moyenne et médiane des salariés *(résolution n°11 et n° 12)*

Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes, variables, de l'intéressement et des avantages en nature versés au cours des années considérées, ainsi que des actions de performance attribuées au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur. Les moyennes et médianes ont été calculées pour tous les salariés en France, présents sur la totalité de l'année considérée et de l'année précédente.

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Président du Directoire</b>					
Ratio sur la rémunération moyenne	49	58	43	29	23
Ratio sur la rémunération médiane	66	83	59	39	30
<b>Président du Conseil de Surveillance</b>					
Ratio sur la rémunération moyenne	1.3	1.2	1.2	1.2	1.4
Ratio sur la rémunération médiane	1.7	1.7	1.6	1.5	1.9

Les rémunérations prises en compte dans le calcul des ratios relatifs au Président du Directoire incluent *prorata-temporis* :

- > Michel Giannuzzi de 2015 au 31 août 2017 inclus;
- > Glen Morrison du 1<sup>er</sup> septembre 2017 au 18 septembre 2018 ;

- > Fabrice Barthélemy à compter du 18 septembre 2018.

Les rémunérations prises en compte dans le calcul des ratios relatifs au Président du Conseil de Surveillance incluent, *prorata-temporis* :

- > Didier Deconinck de 2015 jusqu'au 26 avril 2018;
- > Eric La Bonnardière depuis cette date.



# Rapports des Commissaires aux comptes

**Eric Schwaller**  
*Mazars*

## Liste des différents rapports des Commissaires aux comptes à l'Assemblée Générale

---

- Rapport sur les comptes consolidés au 31 décembre 2019
- Rapport sur les comptes annuels au 31 décembre 2019
- Rapport sur les conventions réglementées
- Rapport sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes



Questions  
préalablement  
transmises par  
les actionnaires

# Vote des résolutions

## **Assemblée générale à huis clos – calcul du quorum et résultat des votes**

*L'Assemblée Générale se tenant à huis clos, aucun actionnaire n'a malheureusement pu se présenter physiquement à la réunion et ne peut donc voter en cours de séance.*

*En conséquence, seuls les votes par correspondance et mandats reçus préalablement à l'Assemblée Générale dans les délais légaux et réglementaires ont été pris en compte pour le calcul du quorum et du résultat des votes aux résolutions qui vous sont présentées*

## Résultat des votes (1/3)

		Adoptée à
Résolution n°1	Approbation des comptes sociaux 2019	%
Résolution n°2	Approbation des comptes consolidés 2019	%
Résolution n°3	Affectation du résultat 2019	%
Résolution n°4	Rapport spécial sur les conventions réglementées	%
Résolution n°5	Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire de KPMG	%
Résolution n°6	Nomination de Salustro Reydel en qualité de Commissaire aux comptes suppléant	%
Résolution n°7	Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire de MAZARS	%
Résolution n°8	Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes suppléant de M. Jérôme de Pastors	%
Résolution n°9	Nomination de Nicolas Deconinck en qualité de membre du Conseil de surveillance	%

## Résultat des votes (2/3)

		Adoptée à
<i>Résolution n°10</i>	Approbation des informations relatives aux rémunérations 2019 de l'ensemble des mandataires sociaux	%
<i>Résolution n°11</i>	Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2019 à M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire	%
<i>Résolution n°12</i>	Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2019 à M. Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance	%
<i>Résolution n°13</i>	Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération du Président du Directoire	%
<i>Résolution n°14</i>	Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération du Président du Conseil de surveillance	%
<i>Résolution n°15</i>	Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération des membres du Conseil de surveillance	%

## Résultat des votes (2/3)

		Adoptée à
<i>Résolution n°16</i>	Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	%
<i>Résolution n°17</i>	Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées	%
<i>Résolution n°18</i>	Modification de l'article 17 des Statuts à l'effet de déterminer le nombre de membres représentants les salariés présents au Conseil de surveillance selon le nombre de membres siégeant au Conseil	%
<i>Résolution n°19</i>	Modification des articles 17 et 23 des Statuts afin de supprimer le terme "jetons de présence"	%
<i>Résolution n°20</i>	Modification de l'article 21 des Statuts afin de permettre l'adoption par le Conseil de surveillance, dans certains domaines, de décisions par voie de consultation écrite	%
<i>Résolution n°21</i>	Pouvoirs pour les formalités	%



## Clôture de l'Assemblée



Assemblée  
Générale  
2020

Merci pour  
votre attention.