

A modern, minimalist interior space featuring a long hallway with curved walls and a grey stone floor. In the foreground, two brown leather armchairs with metal bases are positioned on the right. The hallway leads to a recessed area with a white wall and a series of small, dark pendant lights. A large orange semi-transparent rectangle is overlaid on the left side of the image, containing white text. A potted plant is visible on the far left.

Assemblée  
Générale Mixte  
du 26 avril 2019



# Agenda

Présentation du Groupe

Résultats 2018 et T1 2019

Gouvernance

Politique de rémunération

Rapports des Commissaires aux comptes

Questions

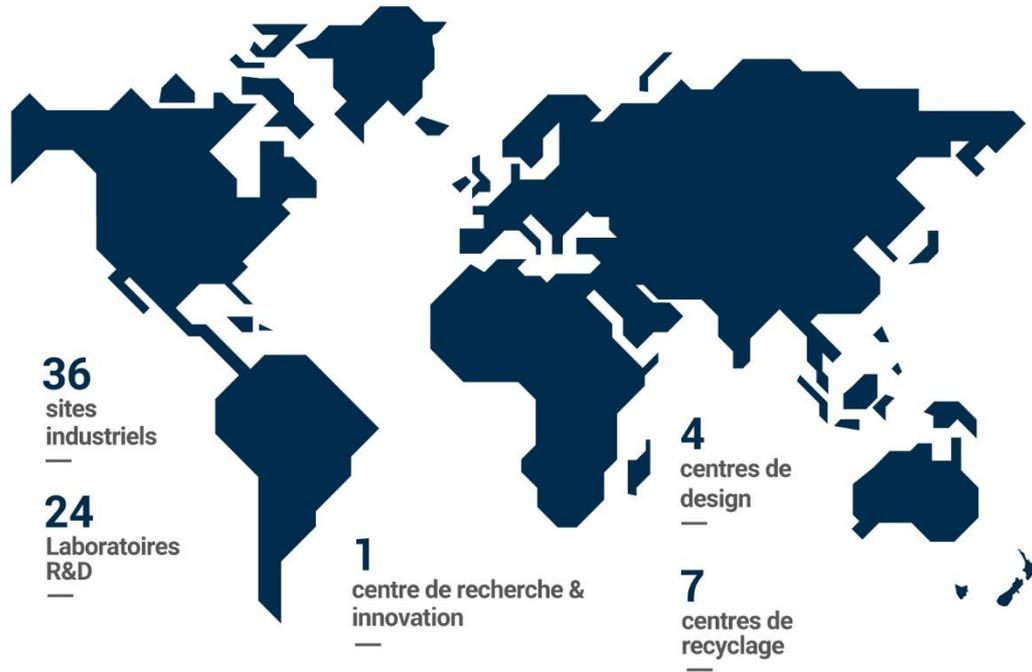
Vote des résolutions

A modern interior space featuring a long wooden table with grey cylindrical legs, a large window with a wooden frame, and a grey stone floor. The room is decorated with a vase of red berries and a small orange pot on the table. The background shows a hallway with wooden walls and a ceiling with exposed pipes.

# PRÉSENTATION DE TARKETT

**Fabrice Barthélemy**  
Président du Directoire

# Un leader mondial en revêtements de sol et surfaces sportives



**2,8 Mds €**  
chiffre d'affaires

**13 000**  
collaborateurs

Ventes dans plus de  
**100** pays

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

# Tarkett, troisième acteur mondial des revêtements de sol

Positions de leader par région et produit



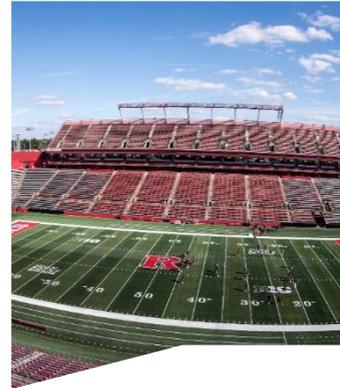
## Vinyle

*Pays de la CEI et Europe de l'ouest*



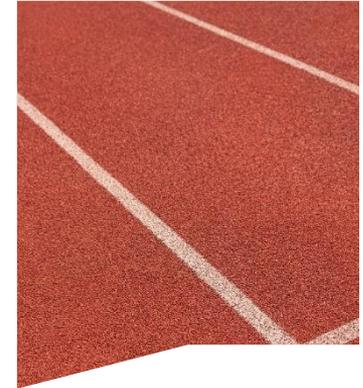
## Accessoires

*Amérique du Nord*



## Gazon synthétique

*Amérique du Nord*

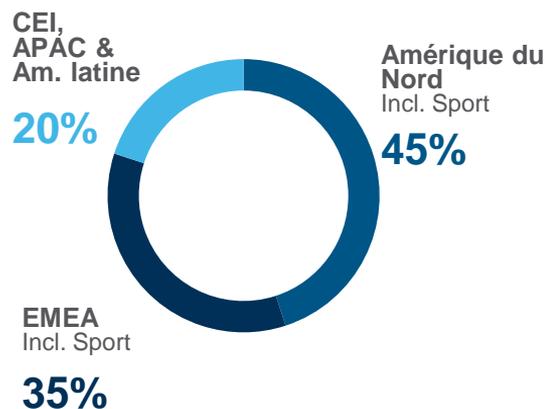


## Pistes d'athlétisme

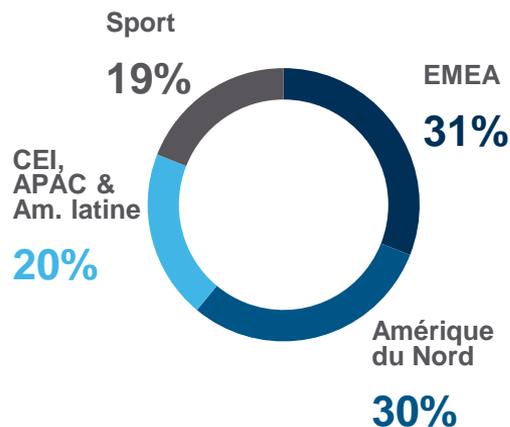
*Amérique du Nord*

# Tarkett bénéficie d'une exposition géographique et sectorielle équilibrée

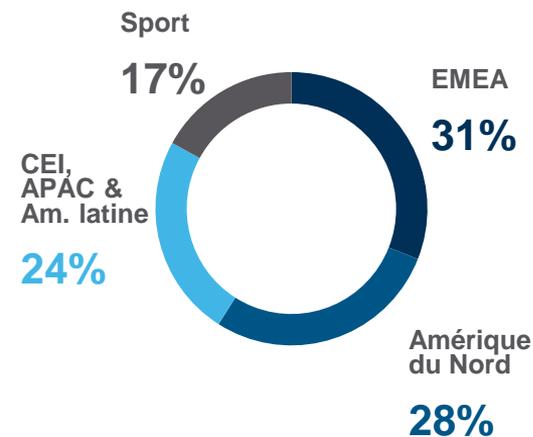
## VENTES PAR RÉGION



## VENTES PAR SEGMENT



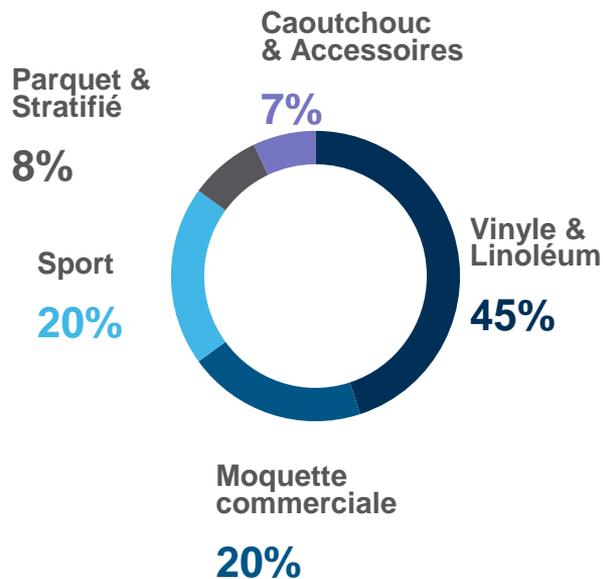
## PROFITABILITÉ ÉQUILIBRÉE



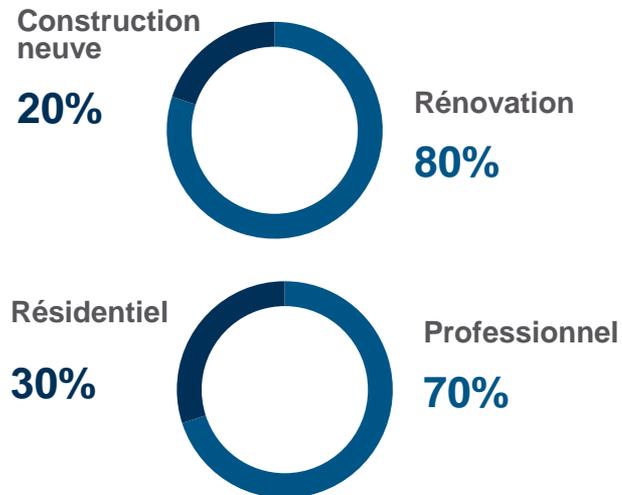
Proforma figures based on 2018 Net Sales and Adjusted EBITDA, i.e. including full year impact of 2018 acquisitions

(1) EBITDA ajusté : les ajustements comprennent les frais liés aux restructurations, aux acquisitions et à d'autres éléments non récurrents. Excluant les frais centraux.

# Un des plus larges portefeuilles de produits conférant une bonne résistance aux cycles industriels



## UNE EXPOSITION ATTRACTIVE AUX MARCHÉS FINAUX



*Proforma figures based on 2018 Net Sales and Adjusted EBITDA, i.e. including full year impact of 2018 acquisitions*

# Une expertise reconnue dans les segments résidentiels & professionnels

Habitat



Santé &  
3ème âge



Éducation



Hôtellerie,  
Magasins



Bureaux



Transports  
&  
Industrie



Sport





Forges Hôtel

Forges-Les-Eaux  
France

Luxury Vinyl Tiles  
*iD Mixonomi*

## Metropole Arena

Bordeaux  
France

Linoleum  
*Veneto*

## Sberbank Office

Moscow  
Russia

Luxury Vinyl Tiles  
*Lounge collection*





**Hardin Memorial  
Hospital**

Kentucky  
United States

Vinyl  
*Johnsonite®*  
*Training®*

# U Arena Racing 92

Paris  
France

*Gazon synthétique*



**Le Cesne  
Centre  
d'entraînement  
de l'OM**

Marseille - France

*Gazon synthétique*



# Faire bien. Ensemble.



## Éco-concevoir pour la vie

**98% de nos matières premières sont évaluées par un organisme tiers** pour leur impact sur la santé et sur l'environnement, selon les critères Cradle to Cradle® (>3000)



## Boucler la boucle

**102 000 tonnes de revêtements de sol collectées via ReStart® (2010 à 2018)**

**134 000 tonnes de matières recyclées utilisées dans nos produits**

10% de nos matières premières en volume



## Favoriser l'approche collaborative

**1 300 collaborateurs** impliqués dans plus de **170 initiatives de soutien aux communautés locales** via notre programme Tarkett Cares

A modern office interior featuring a long hallway with glass walls and doors. The floor is made of large, light-colored tiles. In the foreground, there are several colorful armchairs in shades of orange, red, and blue. The ceiling has recessed lighting. The overall atmosphere is bright and professional.

# Résultats 2018 et T1 2019

Raphaël Bauer  
Directeur Financier

# 2018 : une année difficile

## Succès

- Belle dynamique dans le Sport (+11,7%)<sup>(1)</sup>
- Hausse des prix de vente record: +22M€
- Acquisition de Lexmark, n°3 en moquette commerciale dans l'hôtellerie en Amérique du Nord

## Défis

- Inflation sans précédent des matières premières et du transport
- Evolution des devises défavorables
- Ralentissement dans certaines régions (CEI, Nord Amérique au T4)
- Performance industrielle en-dessous des objectifs

- **Chiffre d'affaires**  
**2 836M€**
- **Croissance organique +2,1%**<sup>(1)</sup>
- **EBITDA ajusté**<sup>(2)</sup>  
**249M€**  
**8,8% des ventes nettes**
- **Endettement net/EBITDA ajusté**<sup>(2)</sup>  
**pro forma : 2,8x**

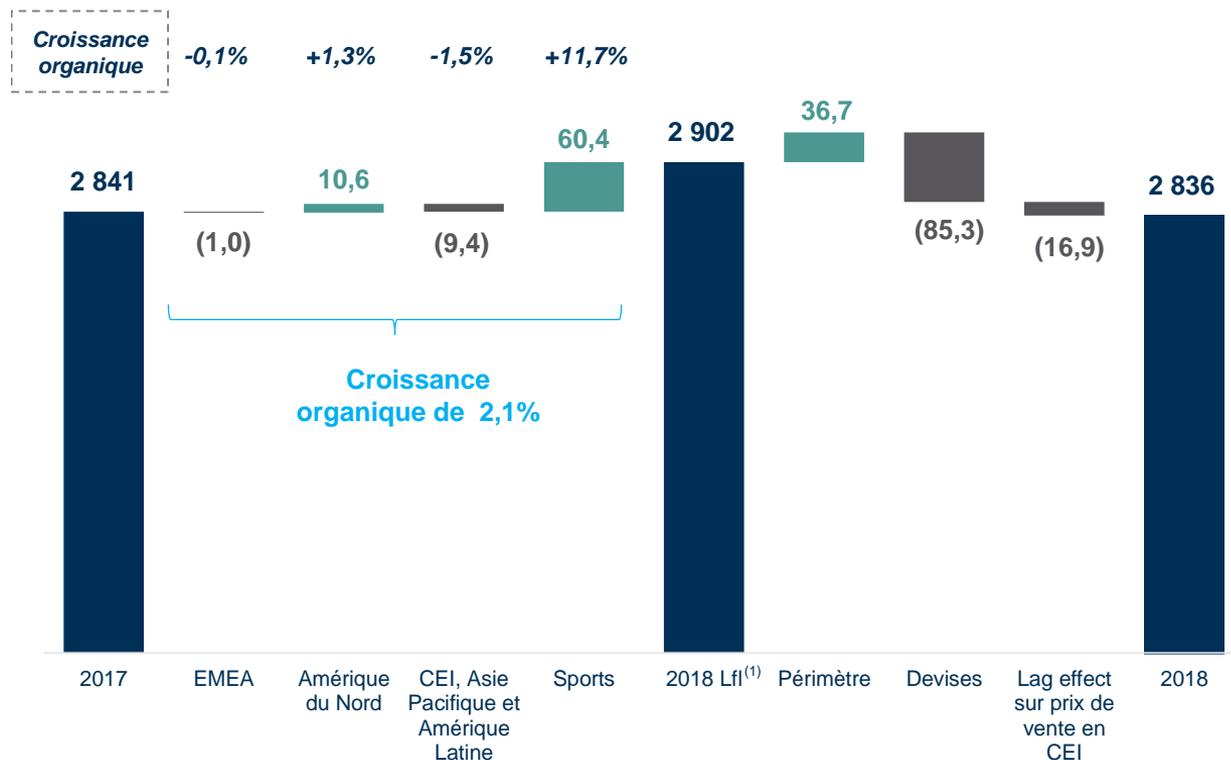
(1) Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants (à noter : dans la CEI et la Turquie, les augmentations de prix destinées à compenser les fluctuations des devises ne sont pas incluses dans la croissance organique. Celle-ci reflète donc uniquement les effets volume et prix).

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

# Croissance organique solide en 2018 : +2,1%

en millions d'euros

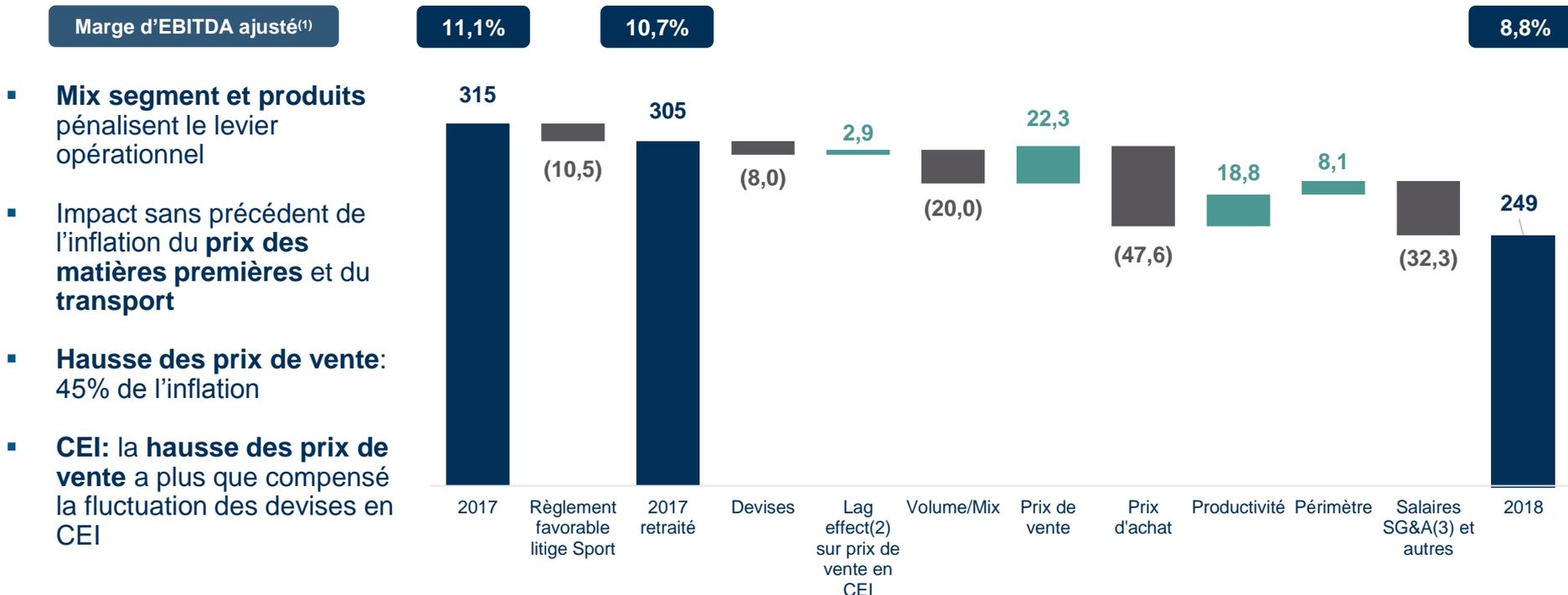
- Niveau d'activité record en **Sports**
- Croissance en **Amérique du Nord** tirée par la hausse des prix de vente
- **CEI :**
  - Activité ralentie
  - Fluctuations des devises atténuées par la hausse des prix



(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).

# EBITDA ajusté<sup>(1)</sup> 2018 pénalisé par l'inflation des matières premières et du transport

en millions d'euros



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

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

(3) SG&A : frais commerciaux, marketing et administratifs

# Résultat net de 49M€

en millions d'euros

	2018	2017
<b>EBIT</b>	<b>106,6</b>	<b>12,7</b>
<i>% du chiffre d'affaires</i>	<i>3,8%</i>	<i>0,4%</i>
<b>Résultat Financier</b>	<b>(30,1)</b>	<b>(23,4)</b>
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence (nette d'impôt)	(7,9)	3,0
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>68,6</b>	<b>(7,7)</b>
<b>Impôt sur le résultat</b>	<b>(18,5)</b>	<b>(30,3)</b>
<i>Taux effectif d'imposition</i>	<i>24,2%</i>	<i>19,7%<sup>(1)</sup></i>
<b>Revenu net part du Groupe</b>	<b>49,3</b>	<b>(38,7)</b>
<b>Résultat par action (€)</b>	<b>0,78</b>	<b>(0,61)</b>

- **EBIT 2017 pénalisé par une charge exceptionnelle**
  - Amende de l'Autorité Française de la Concurrence – 165M€
- **Dividende stable maintenu à 0,60€ par action**
  - > Option de recevoir le dividende en actions
  - > L'actionnaire majoritaire (famille Deconinck) a opté pour le dividende en actions

(1) Hors effet de la sanction de 165 M€ de l'Autorité Française de la Concurrence (non déductible fiscalement).

# Flux de Trésorerie

en millions d'euros

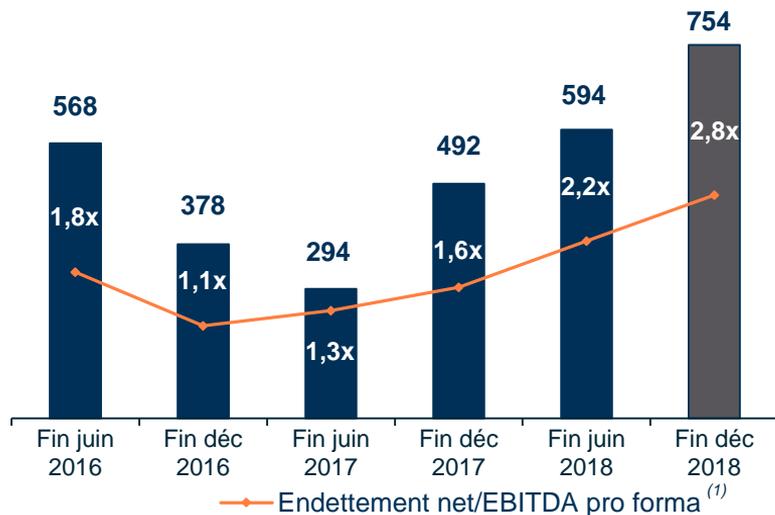
	2018	2017
<b>Flux de trésorerie opérationnels avant variation du BFR</b>	<b>218,5</b>	<b>128,1</b>
Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)	(12,3)	(37,0)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(128,2)	(111,1)
<i>% du chiffre d'affaires</i>	<i>4,5%</i>	<i>3,9%</i>
Intérêts nets payés	(17,2)	(11,3)
Impôts nets payés	(25,3)	(37,8)
Divers éléments opérationnels payés	(0,7)	(1,0)
Produits de la cession d'immobilisations corporelles	1,5	4,5
<b>Flux de trésorerie libres</b>	<b>36,4</b>	<b>(65,6)</b>

- **Augmentation du BFR**
  - > Forte activité dans certains segments, principalement le Sports
  - > Légère augmentation du nombre de jours en stock (85 jours à 89 jours)
- **Augmentation des investissements en ligne avec les prévisions:**
  - > Automatisation
  - > Augmentation de capacité pour les produits en croissance

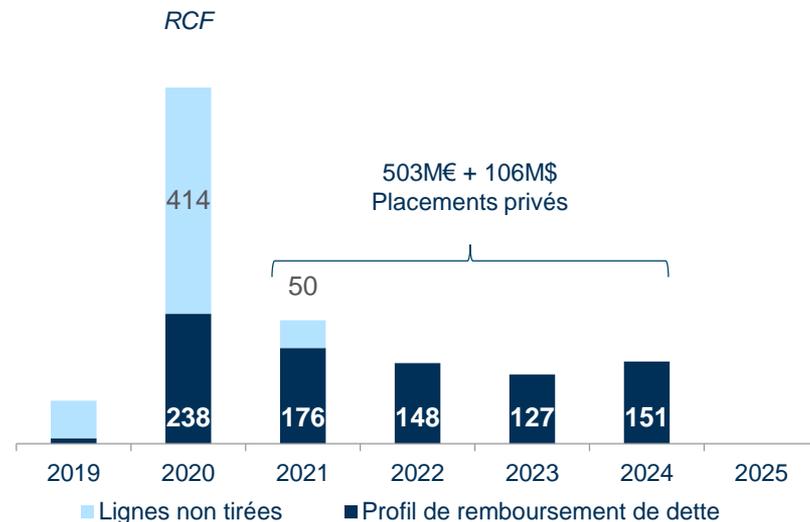
# Dette nette, Levier d'endettement et Maturité

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 2019

# Faits marquants du T1 2019

- **Croissance soutenue du chiffre d'affaires: 625 M€, +10%** grâce à une croissance organique robuste, l'intégration de Lexmark et un effet de change positif
- **Croissance organique solide (+3,7%)** tirée par les segments EMEA (+5,8%<sup>(1)</sup>) et Sports (+19.4%<sup>(1)</sup>)
- **Maintien des hausses de prix de vente de 2018, permettant de compenser intégralement l'inflation persistante des matières premières et des coûts de transport**
- **EBITDA ajusté<sup>(2)</sup> avant application de la norme IFRS 16 en hausse** : 36M€ avec une marge de 5,7%, en hausse respectivement de 6M€ et de 50 points de base vs. T1 2018
  - **EBITDA ajusté<sup>(2)</sup> publié (après application de la norme IFRS 16) : 43M€ avec une marge de 6,9%**
- **Progression de la revue du dispositif industriel:** lancement de la procédure de fermeture de LaminatePark (DE – février) et plan d'optimisation des opérations nord-américaines annoncés en avril 2019.

(1) La croissance organique est la croissance à périmètre et à taux de change constants et ne reflète donc que les effets volume, mix et prix (à noter : dans la CEI, les ajustements de prix sont destinés à compenser les fluctuations des devises et ne sont par conséquent pas inclus dans la croissance organique).

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

# L'équipe de direction est engagée dans la transformation de Tarkett

Priorité court terme sur les résultats financiers

- Redresser la rentabilité
- Améliorer la génération de liquidités pour retrouver de la flexibilité financière

Nouveau plan stratégique en Juin 2019

- Améliorer structurellement la performance financière
- Etre agile et orienté client
- Se différencier par le digital
- Renforcer la position de leader en économie circulaire

# Gouvernance

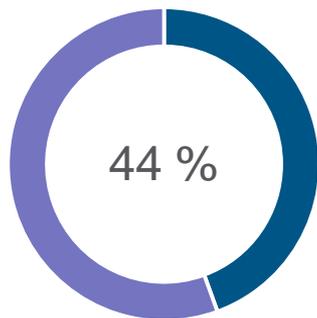
**Françoise Leroy**

Présidente du Comité  
des nominations,  
des rémunérations  
et de la gouvernance

# Composition du Conseil au 31 décembre 2018

9 membres du Conseil de surveillance et 2 censeurs

## INDEPENDANCE

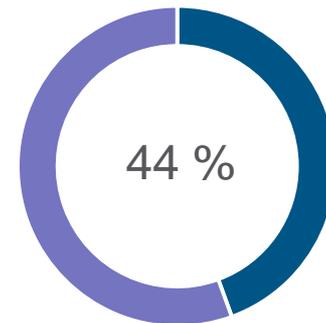


- Non indépendant
- Indépendant

## 11 MEMBRES AUX COMPÉTENCES ET EXPERTISES COMPLÉMENTAIRES

Expérience à l'international	100 %
Direction Générale	73 %
Finance et M&A	64 %
Connaissance du secteur	55 %
Entreprenariat	45 %
Marketing et Digital	45 %
Gouvernance et expérience dans des sociétés cotées	45 %
Connaissance industrielle	36 %
RSE	36 %

## DIVERSITE



- FEMMES
- HOMMES

# Activité du Conseil en 2018 (1/3)

15 réunions

Taux d'assiduité moyen : 96 % \*

Thèmes clés abordés en 2018		
Informations financières 2018	Acquisition Lexmark	Assemblée Générale 2018
Evaluation annuelle du fonctionnement du Conseil	Plan de succession du Président du Directoire	Analyse de projets stratégiques



Focus

\* Hors réunions dites « exceptionnelles », le taux d'assiduité moyen est de plus de 99 %

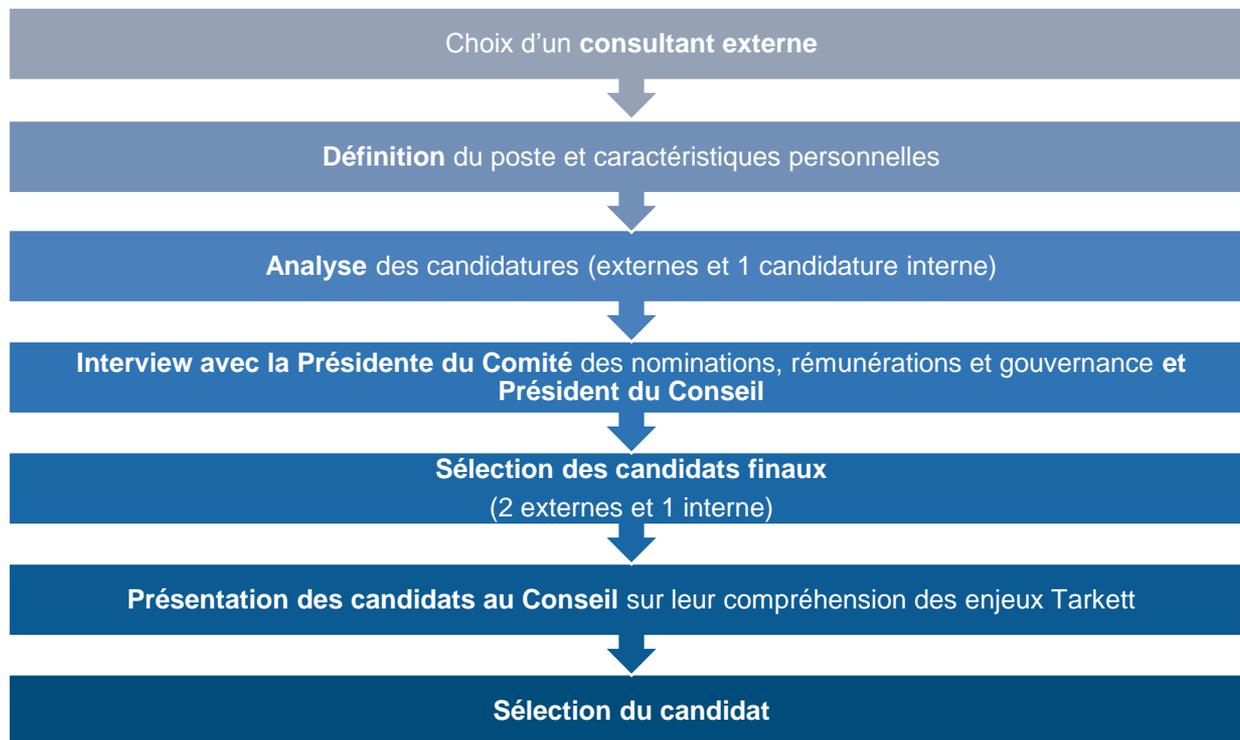
# Activité du Conseil en 2018 (2/3) – Evaluation du Conseil

Axes 2018	Actions 2018
Evolution du Conseil	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nomination d'un nouveau Président</li><li>- Nomination d'un nouveau Vice-Président</li></ul>
Evolution du Comités	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nomination d'un nouveau membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité</li><li>- Evolution des missions des 2 Comités</li></ul>
Réunions	<ul style="list-style-type: none"><li>- Executive session tous les deux mois</li><li>- Réunions thématiques</li></ul>
Formations	<ul style="list-style-type: none"><li>- E-learning (conformité etc...)</li><li>- Formations IFA</li></ul>

Axes 2019	Actions 2019
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"><li>- Création de comités ad hoc non permanents dédiés à des projets majeurs pour le Groupe</li></ul>
Composition	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nomination d'un nouveau membre indépendant avec une connaissance du secteur industriel et du digital</li></ul>

# Activité du Conseil en 2018 (3/3) – Plan de succession

## Processus de sélection du nouveau Président du Directoire



# Composition et activités des Comités en 2018

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

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

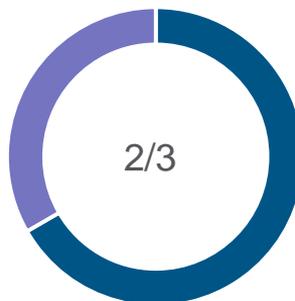
6 réunions en 2018

100 % d'assiduité

### Thèmes clés abordés en 2018 :

Informations financières	Nouvelle norme IFRS 16
Programme de Conformité (GDPR, Sapin II, concurrence, devoir de vigilance)	Plan d'Audit interne

## Indépendance



- Indépendant
- Non-indépendant

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

Membre	Rôle	Indépendance
Françoise Leroy	Présidente	√
Sabine Roux de Bézieux	Membre	√
Agnès Touraine	Membre	

7 réunions en 2018

100 % d'assiduité

### Thèmes clés abordés en 2018 :

Plan de succession du Président du Directoire	Composition et missions du Conseil et comités
Evaluation annuelle du Conseil et des Comités	Rémunération dirigeants



# Evolution de la Gouvernance

**Eric La Bonnardière**

Président du Conseil de  
surveillance

# Evolution de la gouvernance

## Evolution du Conseil de surveillance

Proposition de nomination de Didier Michaud-Daniel

Proposition de renouvellement du mandat de Mme Françoise Leroy

Proposition d'une nouvelle politique de répartition des jetons de présence

## Evolution du Directoire

Nomination d'un nouveau membre du Directoire

# Propositions de nomination et de renouvellement :

## Deux membres indépendants aux profils complémentaires

### Nomination



**Didier Michaud-Daniel**  
**Directeur Général de Bureau Veritas**

#### Compétences et expertises clés :

Direction Générale	Secteur Industriel
Marketing & Digital	International

**Indépendant :** Oui

#### Expérience :

- OTIS : différentes fonctions, d'ingénieur commercial à Président de la région Royaume-Uni, Allemagne et Europe centrale
- OTIS Elevator Company : Président
- Bureau Veritas : **Directeur Général du Groupe**

#### Mandats hors Groupe :

- Directeur Général de Bureau Veritas \*
- Président de Bureau Veritas International SAS

### Renouvellement



**Françoise Leroy** – *Membre indépendant, Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et Membre du Comité d'audit, des risques et de la conformité*

#### Compétences et expertises clés :

Gouvernance	Connaissance sectorielle	RSE
International	Direction Générale	

**1<sup>ère</sup> nomination au sein du Conseil :** 2013

**Taux d'assiduité aux réunions :** 100 %

#### Expérience :

- *Elf Aquitaine* : différentes fonctions financières dont Directrice de la communication financière
- *Total* : différentes fonctions dont Secrétaire Générale de la branche Chimie, Directrice fusions-acquisitions Groupe Total et membre du Comité directeur

#### Mandats hors Groupe :

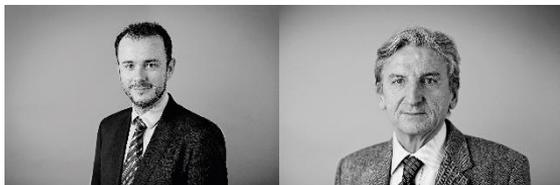
- *Gaztransport & Technigaz GTT* \*: Membre du Conseil d'administration, du Comité d'audit et des risques et du Comité des nominations et des rémunérations
- *Argan SA* \*: Membre du Conseil de surveillance
- *Groupe SAUR* : Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit (*mandat échu*)

# 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

4 membres indépendants



Didier Michaud-Daniel \*

Françoise Leroy \*



Éric Deconinck

Julien Deconinck



Guylaine Saucier

Sabine Roux de Bézieux



Agnès Touraine

2 censeurs

Bernard-André Deconinck  
Nicolas Deconinck

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 \*

# Jetons de présence – nouvelle politique de répartition

Enveloppe annuelle



500.000 € – **Maintien** de cette enveloppe

Modalités de répartition des jetons de présence



Proposition de **changement** :

Répartition actuelle mise en place par le Conseil de surveillance du 9 octobre 2013		Nouvelle répartition proposée par le Conseil de surveillance du 7 février 2019	
Membre du Conseil de surveillance	35 000 €	Membre du Conseil de surveillance	35 000 €
Président du Conseil de surveillance	35 000 €	Président du Conseil de surveillance	35 000 €
Vice-Président du Conseil de surveillance	10 000 €	Vice-Président du Conseil de surveillance	10 000 €
Pénalité en cas d'absence à une réunion du Conseil de surveillance *	3 000 €	Pénalité en cas d'absence à une réunion du Conseil de surveillance *	3 000 €
Membre de Comité spécialisé	5 000 €	Membre de Comité spécialisé	7 000 €
Président de Comité spécialisé	15 000 €	Président de Comité spécialisé	15 000 €
Pénalité en cas d'absence à une réunion d'un Comité spécialisé *	1 000 €	Pénalité en cas d'absence à une réunion d'un Comité spécialisé *	1 000 €
Enveloppe à répartir entre les membres de Comités ad-hoc non permanents selon l'assiduité et le nombre de réunion			60 000 €



# Nomination d'un nouveau membre du Directoire

**Nomination à compter du 1<sup>er</sup> mai 2019**  
(en remplacement de Mme Sharon MacBeath)



**Raphaël Bauer** – *Directeur Financier Groupe*

**Compétences et expertises clés :**

Finance d'entreprise	M&A
Connaissance du Groupe	Connaissance du secteur

**Expérience :**

- VALEO : contrôleur de gestion (2002-2007)
- REXAM : Responsable Financier (2007-2010)
- TARKETT (depuis 2010) :
  - Contrôleur financier (*Division EMEA*)
  - Contrôleur financier (*Division APAC & LATAM*)
  - Contrôleur financier (*Groupe*)
  - Directeur Financier (*Groupe*)

# Les membres du Directoire en 2019

---



**Fabrice Barthélemy**  
Président du Directoire

Président Tarkett Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique Latine par intérim

*Échéance du mandat : 26 octobre 2019*



**Raphaël Bauer**  
Membre du Directoire  
(à compter du 1<sup>er</sup> mai 2019)

Directeur Financier Groupe

*Échéance du mandat : 26 octobre 2019*



# Politique de rémunération

**Françoise Leroy**

Présidente du Comité des  
nominations, des  
rémunérations et de la  
gouvernance

# Les membres du Directoire en 2018



**Glen Morrison**

Président du Directoire jusqu'au 18 septembre 2018



**Fabrice Barthélemy**

Président Tarkett Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique Latine puis Président du Directoire par intérim à compter du 18 septembre 2018



**Sharon MacBeath**

Directrice des Ressources Humaines et de la Communication



# 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

# Composantes de la rémunération

## Rémunération annuelle

- Part Fixe
- Part Variable Annuelle

## Variable long terme (3 ans)

- ACTIONS DE PERFORMANCE avec règles de conservation

## Engagements

- Indemnités de départ pour le Président du Directoire
- AUCUN dispositif de retraite sur-complémentaire

# Indicateurs de performance pour 2018 et 2019

	Indicateurs de performance	Variable annuel	Variable long terme
<b>QUANTIFIABLES</b>	EBITDA ajusté consolidé	✓	
	Flux de trésorerie opérationnelle	✓	
	Création de valeur théorique (dont croissance de l'EBITDA et endettement net)		✓
	TSR		✓
<b>QUALITATIFS</b>	Objectifs personnels (dont RSE)	✓	

## Les critères quantifiables et la répartition entre les critères quantifiables et qualitatifs restent inchangés

En 2018, le « Variable Annuel » 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 85 % du salaire de base pour Sharon MacBeath
- 0 à 119 % pour Fabrice Barthélemy au titre de ses fonctions de Président EMEA & LATAM

# Calcul de la rémunération variable de l'exercice 2018

Critères 2018	Référence	Poids dans la rémunération variable	Taux d'atteinte en 2018
<b>Critères quantifiables</b>			
EBITDA ajusté consolidé	Budget	40 %	0 %
Flux de trésorerie opérationnelle	Budget	30 %	23,3 %
<b>Sous-total critères quantifiables</b>		<b>70 %</b>	<b>10 %</b>
<b>Critères qualitatifs</b>		<b>30 %</b>	<b>Cf. slide suivant</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100 %</b>	<b>Cf. slide suivant</b>

Critères quantifiables :

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

# Calcul de la rémunération variable due au titre de 2018

	Rémunération variable cible en % de la rémunération fixe	Taux d'atteinte 2018 en % de la cible		Rémunération variable due au titre de 2018 en % de la rémunération fixe
		Critères économiques (70%)	Critères individuels (30 %)	
<b>Glen Morrison</b> <sup>(1)</sup>	100 %	10 %	25 %	<b>14,5 %</b>
<b>Fabrice Barthélemy</b> <sup>(2)</sup> (Président EMEA & LATAM)	70% <sup>(1)</sup>	31,5 %	80%	<b>32,2 %</b>
<b>Fabrice Barthélemy</b> <sup>(3)</sup> Président du Directoire	100 %	10 %	100 %	<b>37 %</b>
<b>Sharon MacBeath</b>	50 %	10 %	100 %	<b>18,5 %</b>

<sup>(1)</sup> jusqu'au 18 septembre 2018

<sup>(2)</sup> jusqu'au 17 septembre 2018 inclus

<sup>(3)</sup> À compter du 18 septembre 2018

# Plans d'Intéressement à Long Terme (LTIP)

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

**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

**Acquisition définitive après 3 ans sous double condition :**

- de **présence**
- de **performance** : croissance de l'EBITDA et maîtrise de la dette, en référence au Plan Stratégique.  
Un critère externe, le TSR (Total Shareholders Return) relatif par rapport au SBF120 a été rajouté pour le plan 2018-2021.  
Son poids est de 20% des conditions de performance du LTI

**Une condition de performance exigeante :**

- **50 % d'atteinte** pour le plan 2013 - 2016
- **62,2 % d'atteinte** pour le plan 2014 - 2017
- **94,5% d'atteinte** pour le plan 2015 - 2018

- Les bénéficiaires de ces LTIP ont été 183 pour le plan 2017- 2020 et 194 pour le plan 2018 - 2021
- Le montant cible du capital du plan 2018-2021 était de 0,57% du capital
- L'attribution du plan 2018-2021 aux membres du Directoire a représenté 18,5% du nombre total d'actions potentiellement attribuées, contre 20,15% pour le plan 2017-2020

# Eléments pour le vote ex-post 2018

- Sont soumis au vote les éléments de rémunération des deux Présidents du Directoire en 2018: **Glen Morrison** jusqu'au 18 septembre 2018 inclus et **Fabrice Barthélemy** au titre de sa Présidence par intérim à compter du 18 septembre 2018.
- **Sharon MacBeath** est rémunérée au titre de son contrat de travail et non de son mandat social. C'était également le cas de Fabrice Barthélemy alors qu'il était Président de la Division EMEA & Amérique Latine, jusqu'au 17 septembre 2018 inclus. De ce fait, sur la période afférente en 2018, ils ne sont pas soumis au vote sur les éléments de leur rémunération.

# Rémunération du Président du Directoire - Rappel

- La rémunération fixe de Glen Morrison était de 650 000 €, inchangée depuis sa nomination en 2017 et soumise au vote ex-ante en 2018.
- Lors de la nomination de Fabrice Barthélemy au poste de Président du Directoire par intérim le 18 septembre 2018, le Conseil de Surveillance a décidé de maintenir une structure de rémunération comparable à celle de Glen Morrison approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 avril 2018 :
  - Soit, une rémunération fixe annuelle de 450 000 €,
  - ainsi qu'une rémunération exceptionnelle d'un montant annuel de 120 000 € qui sera payée (prorata temporis), au titre des responsabilités additionnelles qu'il doit assumer en qualité de Président du Directoire en plus de ses fonctions de Président de la Division EMEA et Amérique Latine.
- Les autres éléments de rémunération ont été reconduits à l'identique

# Glen Morrison – Président du Directoire jusqu’au 18 septembre 2018 (vote « ex-post » 2018)

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l’exercice clos le 31 décembre 2018	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	465 833 €	Montant proratisé sur une base annuelle de 650 000 €
Rémunération variable annuelle	67 493 €	Pour la période du 01/01/2018 au 18/09/2018
Rémunération variable différée	N/A	
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	
Rémunération exceptionnelle	NA	
Options d’action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	0	Les 32 000 actions de performance attribuées dans le cadre du plan LTI 2018 – 2021 ont été supprimées
Jetons de présence	N/A	M. Glen Morrison ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	74 778 €	Véhicule de fonction et mise à disposition provisoire d’un logement meublé en région parisienne
Indemnité de départ	931 465 €	L’indemnité de départ contrainte prévue dans le cadre de son, en tenant compte d’un taux de réalisation des objectifs de 59,76%
Indemnité de non concurrence	0	L’indemnité de non concurrence a été levée en septembre 2018
Régime de retraite supplémentaire	NA	Aucun régime de retraite supplémentaire

# Fabrice Barthélemy – Président du Directoire à compter du 18 septembre 2018 (vote « ex-post » 2018)

	Montant ou valorisation comptable	Montant ou valorisation	TOTAL
	non soumis au vote	comptable <u>soumis au vote ex- post</u>	
	01/01/2018 au 17/09/2018	18/09/2018 au 31/12/2018	
			2018
Rémunération fixe annualisée	400 000 €	450 000 €	N/A
Rémunération fixe pro-ratée	286 792 €	127 500 €	414 292 €
Rémunération variable annuelle (% cible)	70%	100%	N/A
Rémunération variable pro-ratée	91 983 €	47 723 €	139 706 €
Rémunération variable différée		N/A	
Rémunération variable pluriannuelle		N/A	
Rémunération exceptionnelle annualisée	N/A	120 000 €	N/A
Rémunération exceptionnelle pro- ratée	N/A	34 300 €	34 300 €
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	N/A	436 700 € (actions de performance du plan LTI 2018-2021) (22 000 actions x 19,85€)	436 700 €
Jetons de présence		N/A	
Valorisation des avantages de toute nature		2 943 €	2 943 €
Régime de retraite supplémentaire		N/A	

# Eléments pour le vote ex-ante 2019

Sharon MacBeath est rémunérée au titre de son contrat de travail et non au titre de son mandat.

Dans ce cadre, sa rémunération n'a pas à être soumise au vote.

Le vote ex- ante 2019 concerne donc :

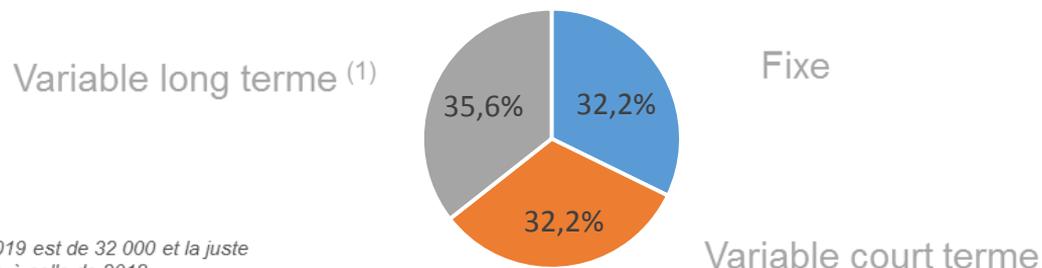
- la rémunération de Fabrice Barthélemy, Président du Directoire et titulaire uniquement d'un mandat social à compter du 14 janvier 2019,
- la rémunération du Président du Conseil de surveillance sous forme de jetons de présence.

# Rémunération de Fabrice Barthélemy – Président du Directoire (vote « ex-ante » 2019) (1/2)

Maintien des principes et une structure de rémunération comparables à ceux de Glen Morrison, tels qu'approuvés par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

- **Rémunération fixe** : 575 000 €
- **Variable annuelle** : 100 % de la rémunération fixe, plafonnée à 170 % en cas de surperformance
- **Variable Long terme (LTI)** : 32 000 actions sous réserve de l'accord sur le futur plan LTI 2019-2022. Cette attribution est soumise à l'atteinte d'objectifs de performance et assortie d'une obligation de conservation de 50 % de l'attribution finale.

## RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION EN 2019 SI LES OBJECTIFS SONT ATTEINTS À 100 %



(1) Si l'attribution du LTI 2019 est de 32 000 et la juste valeur par action identique à celle de 2018

# Rémunération de Fabrice Barthélemy – Président du Directoire (vote « *ex-ante* » 2019) (2/2)

- **Engagement de non concurrence** : l'indemnité serait égale à la rémunération fixe et variable perçue au cours des 12 mois précédant le départ, payable en 24 mensualités. Le Conseil de Surveillance se réserve le droit de renoncer à cette clause. Aucune indemnité de non concurrence ne pourra être versée si, le Président du Directoire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite ou a atteint l'âge de 65 ans. L'indemnité de non-concurrence s'imputera sur l'indemnité de départ de telle sorte que le montant total ne dépasse pas 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue dans les 12 mois précédant le départ.
- **Indemnité de départ**: elle serait égale à 2 ans de rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 mois précédant le départ contraint et est soumise à des conditions de performance, notamment un taux de performance moyen sur les 3 dernières années d'au moins 50%. Aucune indemnité de départ ne pourra notamment être versée si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance.
- **Véhicule de fonction**
- **Assurance chômage** : mandataire social de type GSC (formule F70 avec durée d'indemnisation à 24 mois)

# La Présidence du Conseil de surveillance en 2018

---



**Didier Deconinck**  
Président du Conseil de  
surveillance du 1er janvier  
au 26 avril 2018



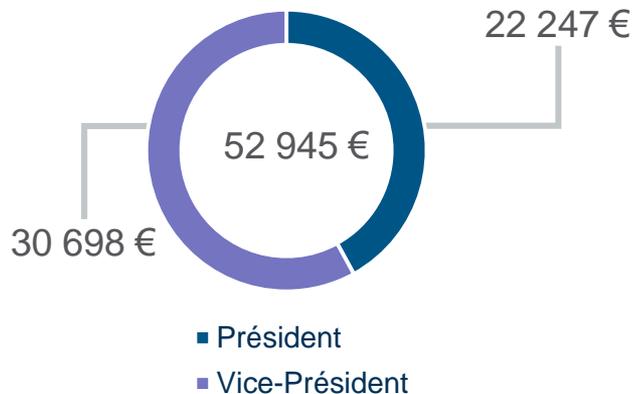
**Eric La Bonnardière**  
Président du Conseil de  
surveillance depuis le  
26 avril 2018

# Rémunération du Président du Conseil de Surveillance (vote « ex-post » 2018)

**Didier Deconinck**

Président du Conseil de surveillance du 1<sup>er</sup> janvier au 26 avril 2018

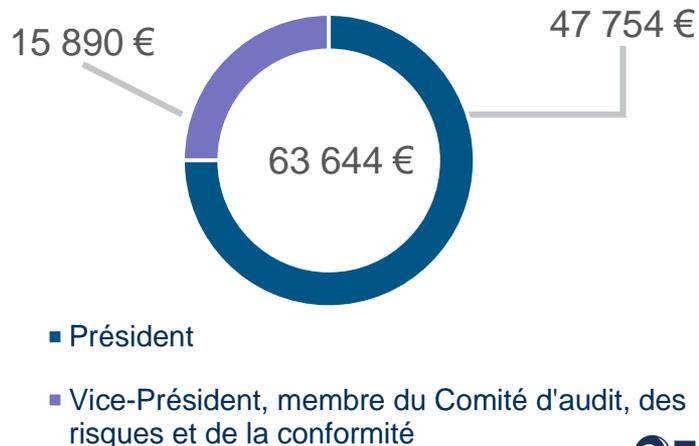
- Taux d'**assiduité** : 100 %
- **Montant versé** au titre de sa fonction de Président : 22 247 € (*prorata temporis*)



**Eric La Bonnardière**

Président du Conseil de surveillance depuis le 26 avril 2018

- Taux d'**assiduité** : 100 %
- **Montant versé** au titre de sa fonction de Président : 47 754 € (*prorata temporis*)



# Rémunération du Président du Conseil de surveillance

(vote « *ex-ante* » 2019)

---

Le Conseil de surveillance a pris acte, sur la base des recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, que la rémunération totale du Président du Conseil de surveillance, restera inchangée en 2019 à 70 000 € :

- 35 000 € au titre de ses fonctions de Président du Conseil de surveillance
- 35 000 € au titre de Membre du Conseil de surveillance

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



# Rapports des Commissaires aux comptes

Renaud Laggiard

KPMG

# Liste des différents rapports des Commissaires aux comptes

---

- **Rapport sur les comptes consolidés au 31 décembre 2018**
- **Rapport sur les comptes annuels au 31 décembre 2018**
- **Rapport sur les conventions et engagements réglementés**
- **Rapport sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes**
- **Rapport sur la réduction du capital**
- **Rapport (de l'Organisme Tiers Indépendant) sur les informations sociales, environnementales et sociétales**

# Questions / réponses



# Vote des résolutions

# Résolutions n°1 et n°2

Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2018

## Résolution n°1

Approbation des  
comptes sociaux de  
l'exercice clos le 31  
décembre 2018

## Résolution n°2

Approbation des  
comptes consolidés  
de l'exercice clos le  
31 décembre 2018

# Résolution n°3

## Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Montant distribuable au titre de 2018 (en euros)	
Bénéfice de l'exercice	17 406 450,85
Report à nouveau antérieur	729 996 971,81
<b>Total</b>	<b>747 403 422,66</b>

### Affectation du bénéfice distribuable

Dividende par actions de 0,60 euro correspondant à un montant total de (1)	38 096 292,60
Solde affecté en totalité au compte report à nouveau	709 307 130,06

(1) Le montant total de la distribution visée ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2018, soit 63 493 821 actions et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1er janvier 2019 et la date de détachement du dividende, en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues ainsi que des attributions définitives d'actions gratuites (si le bénéficiaire a droit au dividende conformément aux dispositions des plans concernés).

## Détermination du montant du dividende

- **Dividende à 0,60 € par action payable en numéraire ou en actions nouvelles de la Société, au choix de l'actionnaire.**
- **Le prix d'émission de ces actions nouvelles qui seront remises en paiement du dividende a été fixé à 16,77 euros.** Ce prix correspond à 90% de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des 20 séances de bourse précédant le jour de l'Assemblée diminuée du montant net du dividende et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.

### CALENDRIER

<b>12 juin 2019</b>	Ex-Date, date de détachement pour le paiement du dividende
<b>14 juin 2019</b>	Ouverture de la période d'option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions nouvelles
<b>28 juin 2019</b>	Clôture de la période d'option
<b>4 juillet 2019</b>	Annnonce des résultats de l'option
<b>4 juillet 2019</b>	Mise en paiement du dividende en numéraire et livraison des actions nouvelles

# Résolutions n°4 à n°6

Approbation des conventions et engagements réglementés

## Résolution n°4

Approbation de la convention d'assistance et d'animation conclue entre la Société et la Société Investissement Deconinck visée aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce

## Résolution n°5

Approbation de la convention de prestation de services conclue entre la Société et la Société Investissement Deconinck visée aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce

## Résolution n°6

Approbation des autres conventions et engagements visés aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce

# Résolutions n°7 et n°8

Membres du Conseil de surveillance – Renouvellement et Nomination

## Résolution n°7

Renouvellement du mandat de Mme Françoise Leroy en qualité de membre du Conseil de surveillance

## Résolution n°8

Nomination de M. Didier Michaud-Daniel en qualité de membre du Conseil de surveillance

# Résolutions n°9 à n°12

## Rémunération des mandataires sociaux - Vote ex-post

### Résolution n°9

Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Glen Morrison, Président du Directoire jusqu'au 18 septembre 2018

### Résolution n°10

Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Fabrice Barthélemy, Président du Directoire par intérim à compter du 18 septembre 2018

### Résolution n°11

Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Didier Deconinck, Président du Conseil de surveillance jusqu'au 26 avril 2018

### Résolution n°12

Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Eric La Bonnardière, Président du Conseil de surveillance à compter du 26 avril 2018

# Résolutions n°13 à n°15

Politique de rémunération des mandataires sociaux – Vote ex-ante

## Résolution n°13

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération du Président du Directoire

## Résolution n°14

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération du Président du Conseil de surveillance

## Résolution n°15

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération des membres du Conseil de surveillance

# Résolutions n°16 à n°19

## Résolutions financières

### Résolution n°16

Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

### Résolution n°17

Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres

### Résolution n°18

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, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition et de conservation

### Résolution n°19

Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues

# Résolution n°20

Pouvoirs pour les formalités



## Compilation des votes



## Résultats des votes et clôture de l'Assemblée

A child's bedroom with a white metal crib, a wicker chair, and a child drawing on the floor. The room features teal curtains, a white radiator, and a white table. A child is lying on the floor, drawing on a piece of paper with a blue marker. There are colorful blocks and a basket of toys nearby.

Assemblée  
Générale  
2019

Merci pour  
votre attention.