



RÉSULTATS SEMESTRIELS 2019

« A WORLD OF NICHE MARKET LEADERS »

Intensification de la transformation du Groupe pour accélérer son changement d'échelle

Michaël FRIBOURG
Président Directeur Général

Olivier BUQUEN
Directeur Financier

12 septembre 2019



SYNTHÈSE

Notre métier

Créateur de champions mondiaux dans des métiers de niche à forte valeur ajoutée, peu gourmands en capitaux et à fort potentiel de croissance

→ En 4 ans, le groupe a acquis la place de **N°1 mondial dans tous ses métiers**

Notre ambition

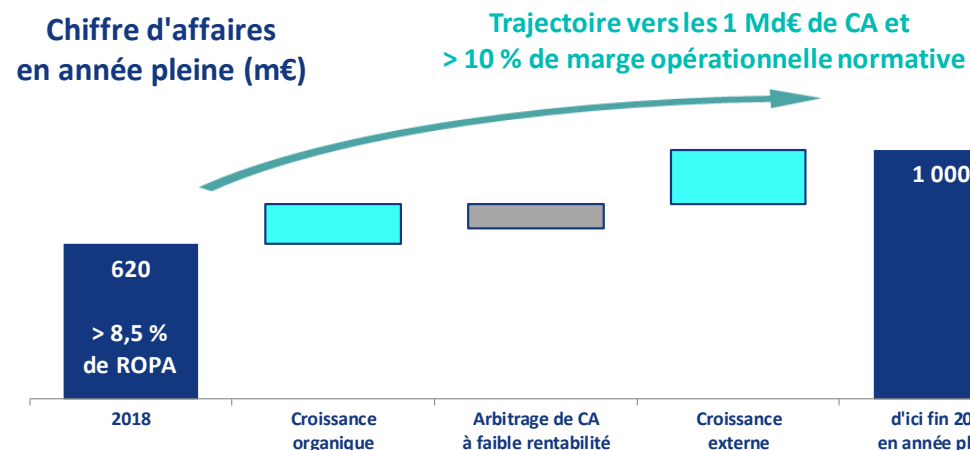
Plus de 90 % de notre CA hors de France

Augmentation de notre **profitabilité**
Renforcement régulier du **plan de croissance**

Confirmation de l'objectif d'un chiffre d'affaires :

- > **750 M€ de CA en 2020**, en incluant des acquisitions à venir
- > **1 Md€ d'ici fin 2021 en année pleine**

Diversification de nos sources de croissance : **organiques et externes**



Notre méthode portée par le programme *Game Changer*

- **Accroissement sur le long terme de la marge opérationnelle** de tous nos métiers grâce à leur mise sous tension permanente
- Mise en place d'une **stratégie forte** visant à :
 - **Équilibrer notre présence dans le monde**
→ Cible à terme : 1/3 Europe, 1/3 Amériques, 1/3 Asie
 - **Équilibrer la contribution entre nos métiers**
→ Cible à terme : 40 % dans les matériaux, 30 % dans le textile et 30 % dans les nouveaux métiers - CTS
 - **Réinventer des métiers** autrefois peu rentables pour les rendre performants et investir dans des métiers prometteurs
→ Exemple : création chez CTS de Chargeurs Creative Collection, leader dans les matériaux et les services aux musées
- **Acquisitions de sociétés à forte valeur ajoutée**
 - Pépites internationales achetées peu cher et bien intégrées

Nos réalisations

- **Fort investissement préparant l'avenir :**
 - TSC1, acquisitions de PCC, Leach en 2018
- **Dividende récurrent** à nos actionnaires depuis 2015
- **Stratégie de captation de la croissance et de résilience** face à la conjoncture
- **Accroissement du ROPA annuel** de 19 m€ depuis 2015

Notre engagement

Renforcement de l'actionnaire de référence au capital → confiance dans l'avenir

Forte flexibilité financière et faible endettement :
pas de covenant de levier, financement à long terme (> 7 ans)

Nos indicateurs de succès à horizon 2022

Chiffre d'affaires à 1 Md€
ROPA > 10 %
Solide génération de cash

Résilience

- S1 2019 : croissance du chiffre d'affaires de 13,6 %, de l'EBITDA de 6,2 %, et de la MBA 5,1 %, retour de la croissance organique au T2 2019
- **ROPA S1 2019** à 22,7 m€, **parmi les plus hauts historiques de la période**, malgré
 - une base de comparaison exceptionnelle,
 - l'impact de la conjoncture défavorable chez Chargeurs Protective Films,
 - le point haut d'investissements en opex et capex du programme *Game Changer*
- **Contribution plus équilibrée en géographie et métiers** limitant l'impact conjoncturel temporaire

Maintien des dépenses d'avenir et intensification du plan de productivité

- Renforcement de l'encadrement dans les métiers pour les acquisitions et les intégrations
- Intensification des dépenses d'investissements de formation, d'innovation et de marketing
 - ➔ Amélioration du mix sur le long terme
- Intensification du plan d'économies

Travail sur les marges à long terme

- **Taux de marge opérationnelle** : 2018 = 8,5 % ➔ **cible 2022 > 10 %**
- **Pour passer de l'un à l'autre**, Chargeurs :
 - va bénéficier des **synergies attendues des acquisitions réalisées** : 2,5 m€ par an à partir de 2020 -> 2/3 CFT-PCC et 1/3 CTS,
 - **accroît ses capacités de production de produits à forte technicité** : ligne d'enduction 4.0 chez CPF, Sublimis chez CTS,
 - concentre l'**innovation** sur les produits « verts »,
 - **intensifie sa présence commerciale sur les marchés porteurs**

Chargeurs a réalisé un S1 2019 parmi les plus hauts historiques malgré l'environnement économique et un pic d'investissements (2/2)

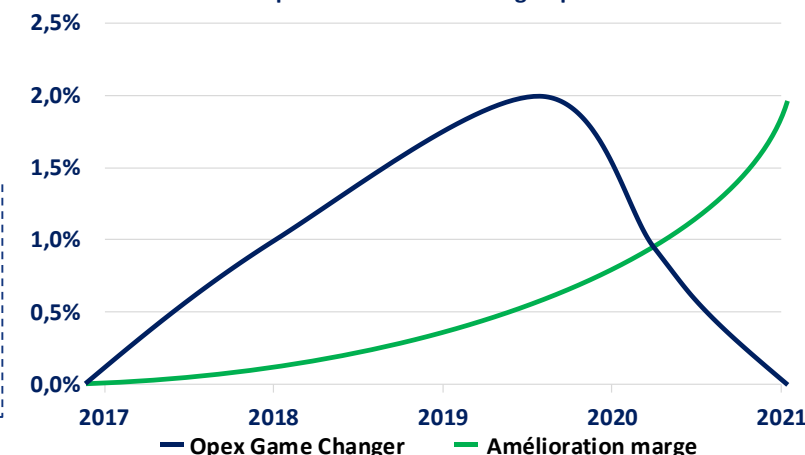
Poursuite de la stratégie d'acquisition

- 9 acquisitions de premier plan : Main Tape, CPSM (Asidium, Omma, Walco), Leach, PCC et les 3 pépites internationales de *Chargeurs Creative Collection*
- Solide *pipeline* d'acquisitions à fort potentiel de rentabilité

Renforcement des métiers dans un contexte volatil

- Majorité des CAPEX déjà engagés
- Optimisation des structures et conquête de nouveaux marchés
- Priorité à la génération de cash et à l'optimisation du BFR

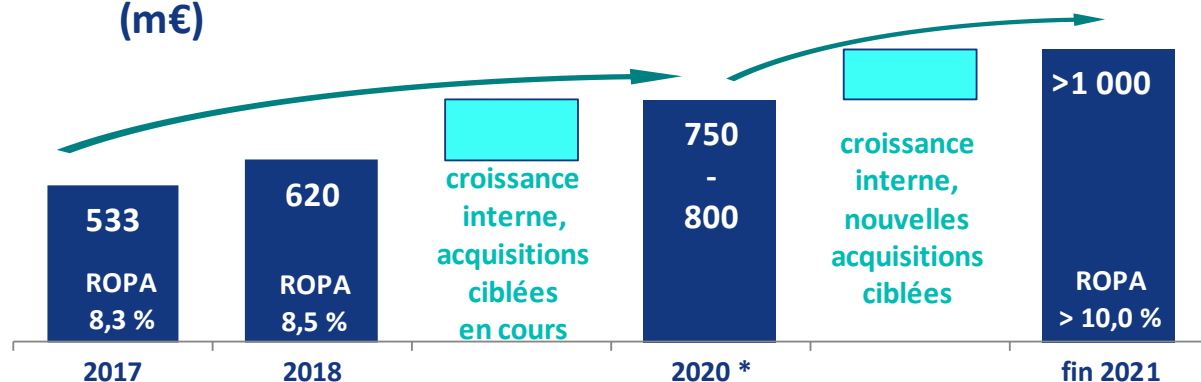
Game Changer : séquençage des investissements et de leur impact sur le taux de marge opérationnelle



Trajectoire à fin 2021 confirmée (à conditions macroéconomiques constantes)

Chiffre d'affaires en année pleine (m€)

Trajectoire vers 1 Md€ de chiffre d'affaires et > 10 % de marge opérationnelle normative



* cible de 750 à 800 m€ de chiffre d'affaires en année pleine en 2020 avec les acquisitions à venir

➔ ROPA 2019 > ROPA 2017

➔ Confirmation de l'atteinte des objectifs :

- 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires d'ici fin 2021
- > 10 % de taux de marge opérationnelle normative à compter de 2022

- 1. Revue stratégique :
Sécurisation de la trajectoire vers notre objectif
de plus d'1 Md€ de chiffre d'affaires d'ici 2021**
- 2. Revue opérationnelle et financière**
- 3. Perspectives et opportunités**

Chargeurs, un leader mondial sur des niches à haute valeur ajoutée : en forte croissance, en route vers son objectif confirmé

Des positions de leader

DANS DES MARCHÉS
DE NICHE

CHARGEURS PROTECTIVE FILMS



Protection de
la qualité des surfaces

No 1 mondial

CHARGEURS PCC FASHION TECHNOLOGIES



Textiles techniques pour
le Luxe et la Mode

No 1 mondial

CHARGEURS TECHNICAL SUBSTRATES



Communication visuelle
et expérience muséale

No 1 mondial

CHARGEURS LUXURY MATERIALS



Laine peignée
haut de gamme

No 1 mondial

Une
excellence
industrielle
MONDIALE

+ 90
DE

PAYS DESSERVIS

+ 90 %
DE DU CA

RÉALISÉ À
L'INTERNATIONAL

17

SITES INDUSTRIELS

16

LABORATOIRES
R&D ET QUALITÉ

AMÉRIQUES

24 %

DU CA GLISSANT
SUR 12 MOIS
AU 30 JUIN 2019

6

SITES
INDUSTRIELS

EUROPE

45 %

DU CA GLISSANT
SUR 12 MOIS
AU 30 JUIN 2019

7

SITES
INDUSTRIELS

ASIE

31 %

DU CA GLISSANT
SUR 12 MOIS
AU 30 JUIN 2019

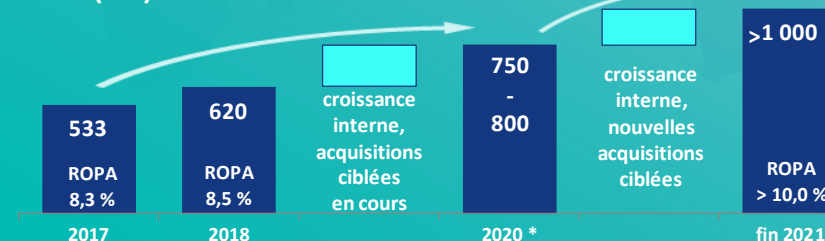
4

SITES
INDUSTRIELS

Un groupe en forte croissance : en route vers son objectif confirmé

Chiffre d'affaires
en année pleine
(m€)

Trajectoire vers 1 Md€ de chiffre d'affaires et
> 10 % de marge opérationnelle normative



* cible de 750 à 800 m€ de chiffre d'affaires en année pleine en 2020 avec les acquisitions à venir

Un bilan
SOLIDE

Signature d'un
crédit syndiqué
inédit de 230 M€
en décembre 2018
assorti d'excellentes
conditions
financières



REVUE STRATÉGIQUE : SÉCURISATION DE LA TRAJECTOIRE VERS NOTRE OBJECTIF DE PLUS D'1 MD€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES D'ICI 2021

Des positions de leader

DANS DES MARCHÉS
DE NICHE

CHARGEURS PROTECTIVE FILMS



Protection de
la qualité des surfaces

No 1 mondial

CHARGEURS PCC FASHION TECHNOLOGIES



Textiles techniques pour
le Luxe et la Mode

No 1 mondial

CHARGEURS TECHNICAL SUBSTRATES



Communication visuelle
et expérience muséale

Leader européen

CHARGEURS LUXURY MATERIALS



Laine peignée
haut de gamme

No 1 mondial

Sous-segments à fort potentiel de croissance et de création de valeur

Sous-segments de croissance

- Stainless steel
- Laminates and PMMA
- Aluminium
- Pre-coted metals

- Ladieswear & Menswear
- Formal / Casual
- Luxury / Fast Fashion / Mass market

- Technical textile advertising
- Interior design
- Museum scenography
- Major Projects

- Luxury fabrics
- Sportswear

Sous-segments à fort potentiel de création de valeur

- Glass market

- Digital Brands
- Children wear
- Uniforms and intimate

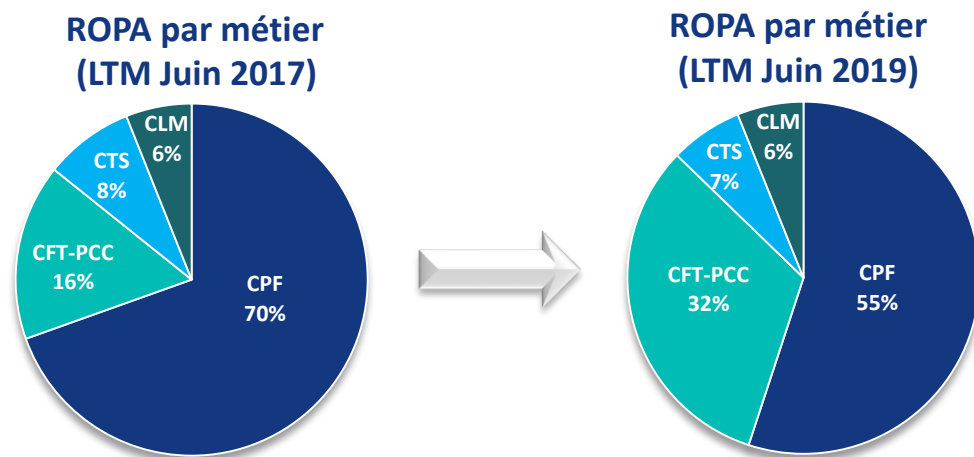
- Technical textiles
- Interior decoration
- Museum : Middle East, China

- Fast Fashion Brands
- Uniforms
- Industrial application

■ 4 métiers leaders mondiaux de niches industrielles à forte valeur ajoutée peu gourmands en capitaux investis

⇒ Tous les métiers du groupe sont sous tension permanente pour innover, monter en gamme, pousser leurs frontières et améliorer leur profil économique

■ Un portefeuille d'activité rééquilibré pour protéger le Groupe



⇒ Protection du Groupe contre les aléas spécifiques à chacun de ses métiers

■ Une politique d'acquisitions ciblées et créatrices de valeur grâce à une structure financière solide, souple et à bas coût, accumulée dans les 3 dernières années

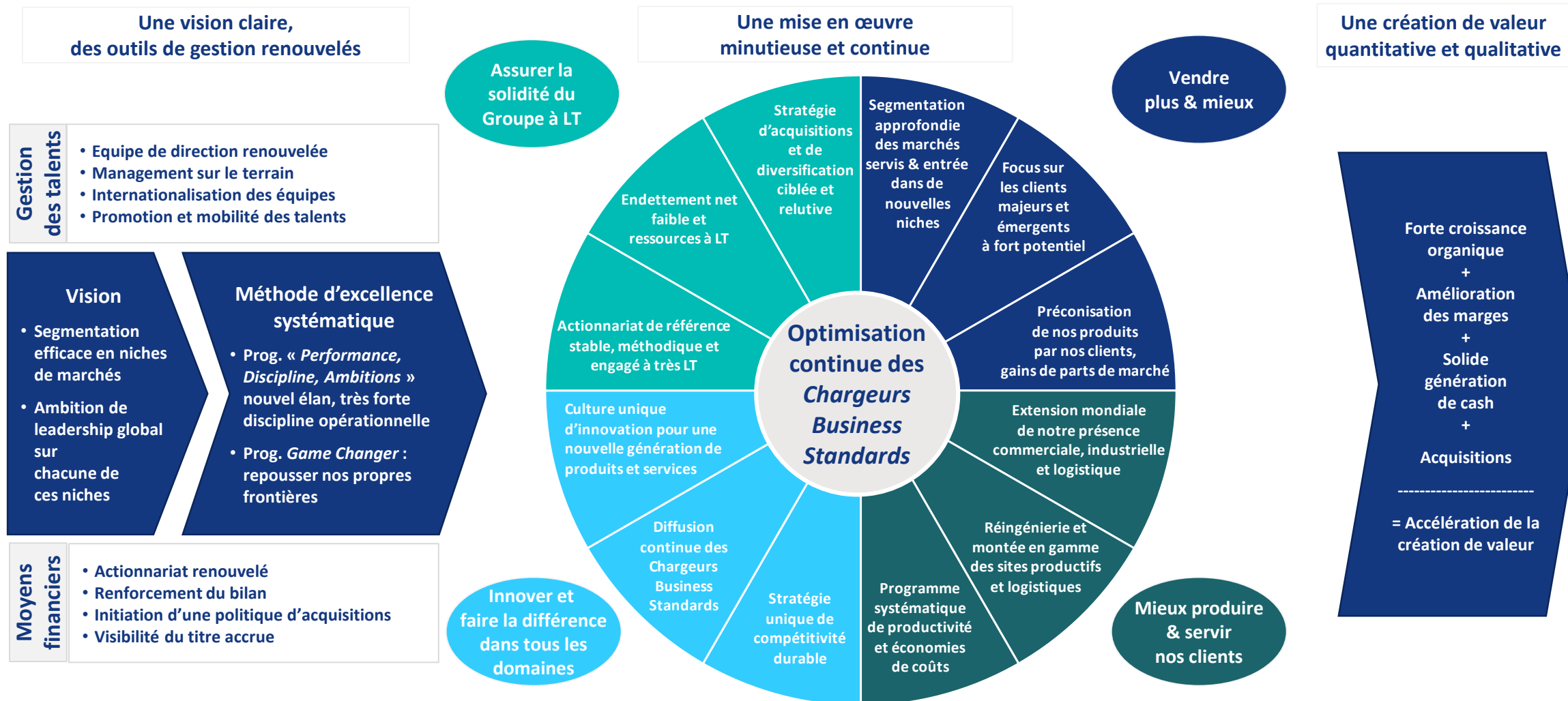
⇒ L'accélérateur est placé sur les acquisitions lorsque les secteurs sous-jacents sont touchés par des creux d'activité pour profiter de conditions d'achat avantageuses

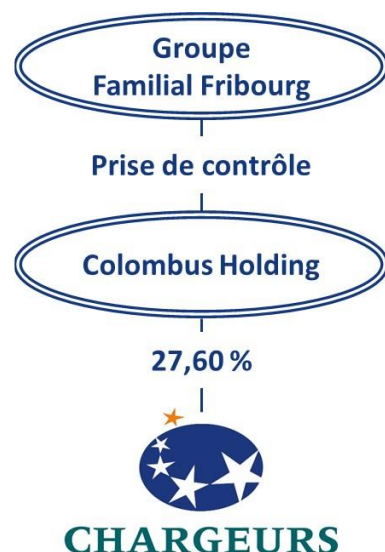
■ Après un pic d'investissements réalisés en 2018/2019, les prochaines années seront une période de « capex holiday »

Des objectifs chiffrés clairs et confirmés :

- 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2021
- > 10 % de taux de marge opérationnelle normative à compter de 2022

Chargeurs récolte les fruits de sa stratégie d'excellence méthodique et à long terme





■ Renforcement très significatif du Groupe Familial Fribourg au S1 2019 : désormais actionnaire de contrôle de Columbus Holding

- Entrée de **Groupama**, actionnaire de renom et de long terme, au capital de Columbus Holding
- Réinvestissement de **CM-CIC Investissement** et **BNP Paribas Développement** au capital de Groupe Familial Fribourg, et maintien au capital de Columbus Holding

➔ **Haut niveau de confiance dans la capacité de Chargeurs à créer une forte valeur industrielle et actionnariale de long terme**



■ Très grand renforcement de la flexibilité financière du Groupe au cours des 12 derniers mois

- **Décembre 2018 : 120 m€ de *new money*** après la mise en place d'un crédit syndiqué souple et innovant
- **S1 2019 : renégociation des Euro PP émis en 2016 et 2017 ➔ assouplissement et allongement**
 - suppression du covenant de levier
 - assouplissement du gearing à 1,2 x, et
 - allongement de trois ans de la maturité des Euro PP arrivant à échéance en 2023

➔ **Maturité moyenne des financements de 5,3 années**

Objectif :

- 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2021
- > 10 % de taux de marge opérationnelle normative à compter de 2022

→ Lancement d'un programme d'accélération de la croissance et de la rentabilité du Groupe, conçu avec toutes les équipes de Chargeurs dans le monde et concentré sur 4 thèmes clés



Game Changer :

un programme d'accélération opérationnelle instaurant une discipline quotidienne au service d'une vision long terme focalisée sur 4 axes majeurs :

Ventes et marketing



Talent Management



Production



Innovation



Chargeurs : *designer* de leaders reconnus sur leurs marchés de niche selon 4 principes :

EXPERTISE TECHNIQUE DE POINTE



- Industrie 4.0
- Innovation produits
- Savoir-faire technique

LOGISTIQUE MONDIALE OPTIMISÉE



- Implantation mondiale
- Relation de proximité avec les clients

CUSTOMER CENTRIC ET SERVICE ORIENTED



- Solutions intégrées
- Apporteur de services
- Conseil technique

MARQUES B2B RECONNUES MONDIALEMENT



- Progresser dans la chaîne de valeur
- Liens directs avec les décideurs
- Création de marques reconnues

- Développement d'une **démarche d'économie circulaire** chez CPF
 - Signature de **prestigieux partenariats** chez Chargeurs PCC :
Fashion Institute of Technology (NY), Parsons School of Design (NY), Fondation ITS Cosmo, Pianeta Moda Fashion Academy (Italie), Central Saint Martins College of Art and Design (Londres)
 - Enrichissement de l'offre de solutions de Technical Substrates et création d'un **nouveau leader de l'expérience muséale : Chargeurs Creative Collection**
 - Accélération de la stratégie marketing digitale et lancement d'un nouveau site web corporate offrant une expérience à nos visiteurs et une ergonomie entièrement revisitée
- Accélération de la stratégie de **lancement d'innovations durables**
 - Deep Blue chez CPF : film recyclable sans PVC
 - Développement d'une offre « green label »
 - Gamme Eco In chez CFT-PCC
 - Lancement de nouveaux produits chez CTS : Echocide 60 chez SENFA et Eco screen chez Leach
 - Politique de créativité et d'innovation récompensée
 - **Prix d'excellence Hermès de l'Innovation** catégorie « meilleure synthèse créative »
- **Lancement de la nouvelle ligne d'enduction 4.0 chez CPF en Italie**
 - Augmentation des capacités de production
 - Sophistication de la chaîne de production
 - Déploiement de la **technologie blockchain** au sein de nos métiers : Eco Design project chez CTS, Organica Precious Fiber chez CLM
- Organisation de la **conférence Responsible Together 2019** chez CPF
 - Globalisation et modernisation des directions métiers avec des comités exécutifs opérationnels composés à **80 % de profils internationaux**

Un fort développement géographique depuis 2015 et un fort potentiel de croissance en Amériques et en Asie

Légende

-  Chiffre d'affaires
-  Unités de production
-  Unités de distribution
-  Bureaux
-  Collaborateurs

Amériques

-  + 3 % depuis 2015 (*)
-  de 4 à 6
-  de 7 à 10
-  2 : stable
-  de 251 à 303

24 %

Europe

-  + 16 % depuis 2015 (*)
-  de 4 à 7
-  de 15 à 14
-  9 : stable
-  de 763 à 1 005

45 %

31 %

Une présence internationale renforcée

Chargeurs réalisait en 2015 plus de 90 % de son chiffre d'affaires à l'international grâce à 1 500 collaborateurs présents dans 32 pays

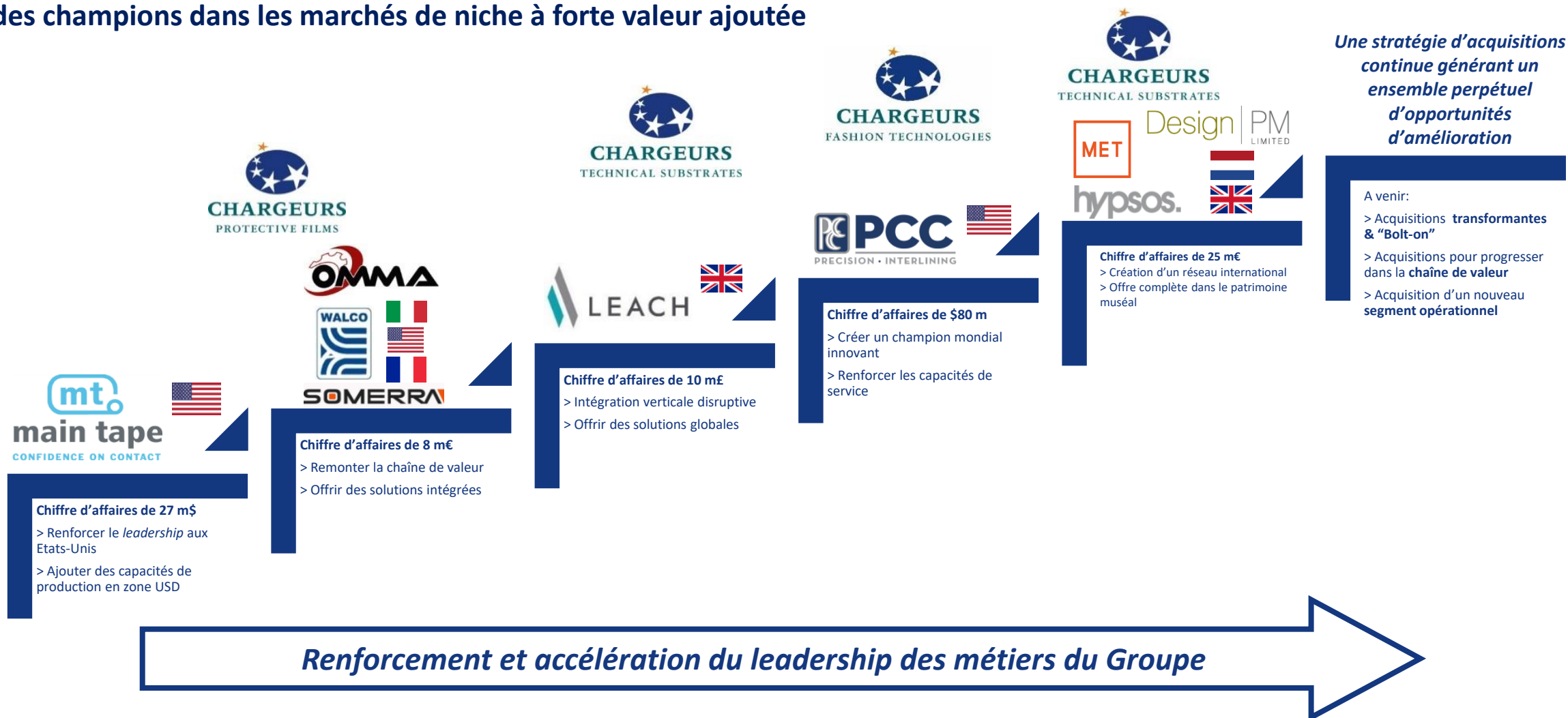
Chargeurs réalisera en 2019 en année pleine, plus de 94 % de son chiffre d'affaires à l'international grâce à plus de 2000 collaborateurs présents dans 45 pays

Asie

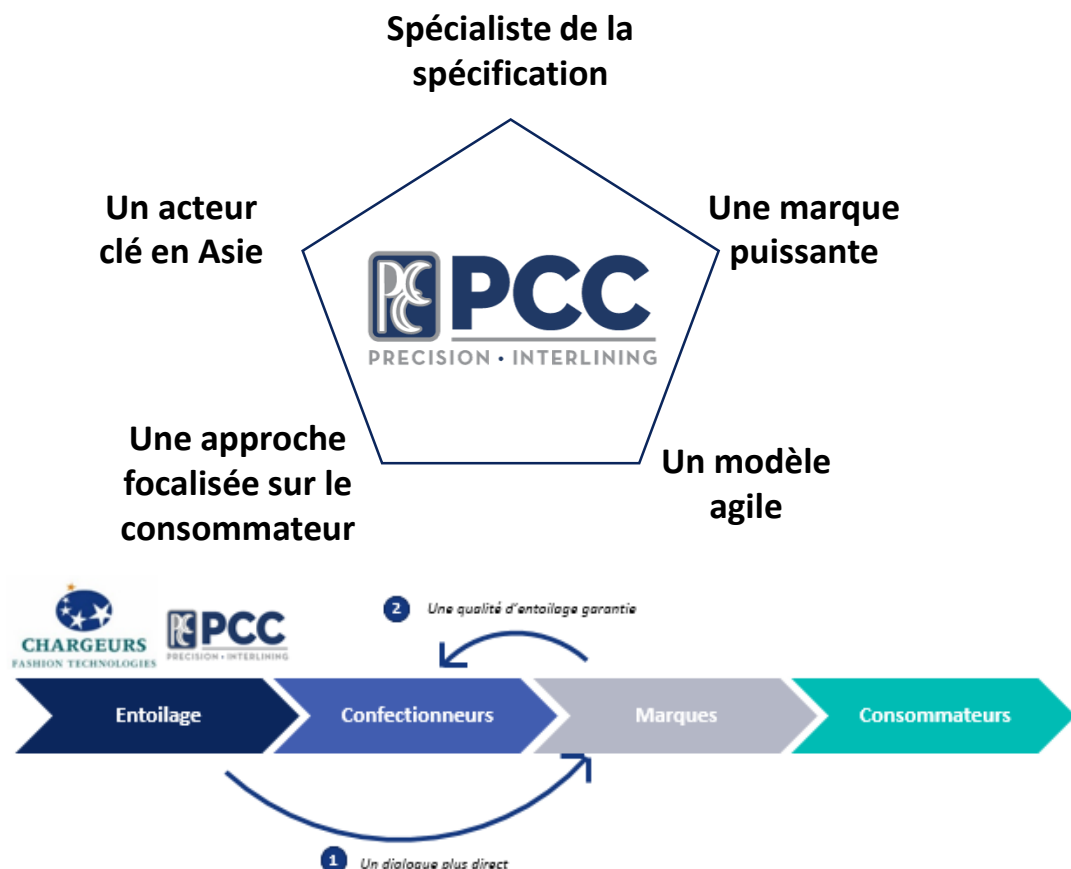
-  + 59 % depuis 2015 (*)
-  de 3 à 4
-  12 : stable
-  4 : stable
-  de 498 à 764

(*) Variation entre le chiffre d'affaires des 12 derniers mois glissant au 30 juin 2019 et le chiffre d'affaires annuel 2015

Depuis 2015, Chargeurs a réalisé des acquisitions ciblées en leur appliquant les *Chargeurs Business Standards*, créant ainsi des champions dans les marchés de niche à forte valeur ajoutée



- PCC : 80 m\$ de chiffre d'affaires, dont plus de 90% réalisés en Asie
- 300 collaborateurs dans une dizaine de pays, principalement en Asie et aux Etats-Unis
- Leader dans la stratégie de spécification



- ✓ 30 années de croissance de l'activité depuis sa création en 1987
- ✓ Top 5 mondial des principaux producteurs d'entoilage
- ✓ Acteur leader dans la **mode féminine**
- ✓ Prise de décision **au cœur de l'industrie de la mode en Asie** avec un siège à Hong Kong
- ✓ Des ventes réalisées dans plus de 20 pays principalement en Asie
- ✓ Un **acteur international** avec une **approche locale** et des équipes commerciales proches des principaux clients
- ✓ Une **stratégie mondiale d'approvisionnement rationalisée** et basée sur des partenariats long terme avec des fournisseurs qualifiés
- ✓ Un **modèle économique innovant** dans une industrie de la mode en constante mutation
- ✓ Une **stratégie de ventes focalisée sur le consommateur** créant des solutions complètes
- ✓ Un **temps de réponse optimisé** pour mieux appréhender les attentes du marché

1 an après : succès de l'intégration de PCC

■ Rebranding & intégration

- Nouvelle dénomination : Chargeurs ★ PCC Fashion Technologies
- Rationalisation des bureaux et des entrepôts en Asie et en Europe
- Regroupement des équipes commerciales
- Constitution d'une équipe achats de classe mondiale

■ Innovation

- Optimisation du centre de développement des produits
- Travaux R&D dans nos usines ultramodernes en Europe et en Asie
- Lancement en 2020 : *Future of Fashion Gallery*, espace consacré à l'innovation

■ Développement durable

- Lancement prochain d'une gamme complète d'entoilages composés de matériaux éco-responsables
- Renforcement en tant que leader mondial en matière de développement durable

■ Formation et perfectionnement des talents

- Nouveaux programmes de formation : ESMT et Harvard Business School
- Renforcement de la diversité et des femmes au sein des équipes de direction



➔ **Chargeurs ★ PCC Fashion Technologies est une marque iconique mondiale, disruptive et premium qui s'est forgée une solide position de leader international**



Référence mondiale du patrimoine muséal



Société fondée au Royaume-Uni en 1891

- Pionnier dans le secteur de la communication visuelle grand format
- Offre de solutions haut de gamme à destination d'institutions internationales très prestigieuses
- Queen Award 2008 récompensant un siècle d'avant-gardisme et d'innovation disruptive



Société basée à Londres

- Acteur majeur dans la gestion de projet dans le domaine du patrimoine muséal
- Offre de services allant du « concept designer » à la maintenance
- Travaillant principalement avec des clients situés au Moyen Orient et en contact direct avec les décideurs internationaux



Société fondée en 1910 aux Pays-Bas

- Nom de marque reconnu à l'international et particulièrement au Moyen Orient
- Prise en charge intégrale de l'installation d'une exposition et de la conception expérientielle globale
- Production internalisée grâce à un nouveau site de production



Société fondée en 1982 à Londres et présent sur 4 continents

- Dispose d'une solide expérience dans la gestion de projets iconiques internationaux
- Nombreux clients de renommée mondiale dans une cinquantaine de pays
- Récompensée par plusieurs prix de design

Chargeurs Technical Substrates : succès de l'intégration de Leach

■ Développement & intégration

- Nouveau panel d'outils commerciaux: site internet, vidéo et brochures promotionnelles
- Réorganisation des forces de vente pour être au plus près du client
- Création de Chargeurs Creative Collection, un réseau leader mondial dans l'expérience muséale
- Instauration d'une stratégie de communication sur les réseaux sociaux

■ Partenariats de prestige

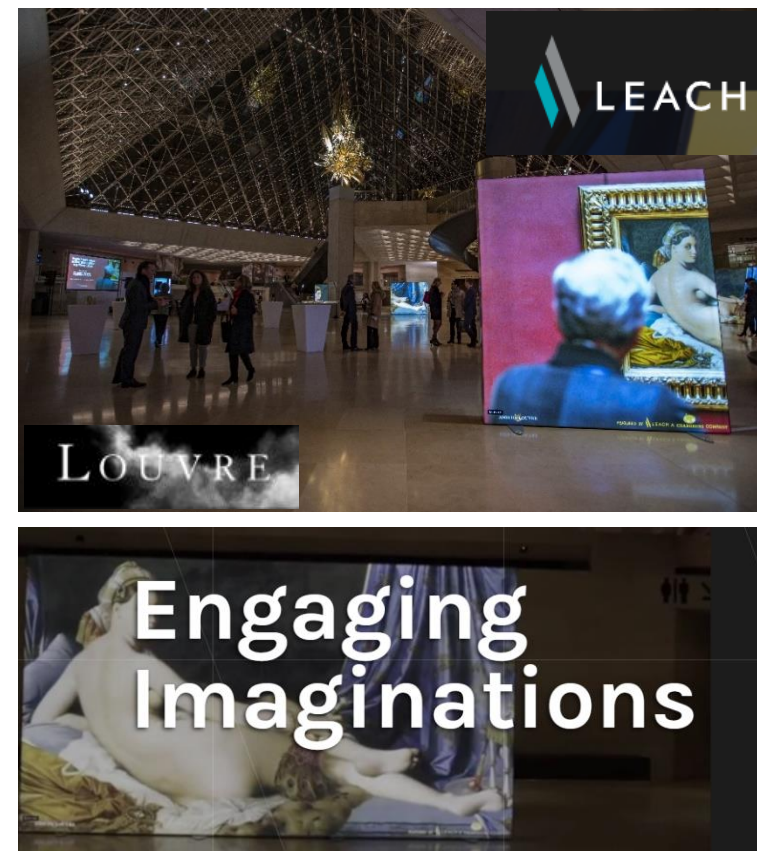
- The Brooklyn Museum:
 - « Frida Kahlo: Appearances Can Be Deceiving »
 - « Pierre Cardin: Future Fashion exhibition »
- Le Louvre: Partenariat avec la Société des Amis du Louvre

■ Développement durable

- Addition d'offres « upcycling » pour donner une seconde vie aux supports d'impression
- Lancement de la « LeachBox », une Lightbox fabriquée avec un textile 100% recyclable et réduisant de 30 % les émissions d'énergie
- Inauguration de la blockchain permettant une traçabilité du substrat jusqu'à l'utilisateur final

■ Formation et perfectionnement des talents

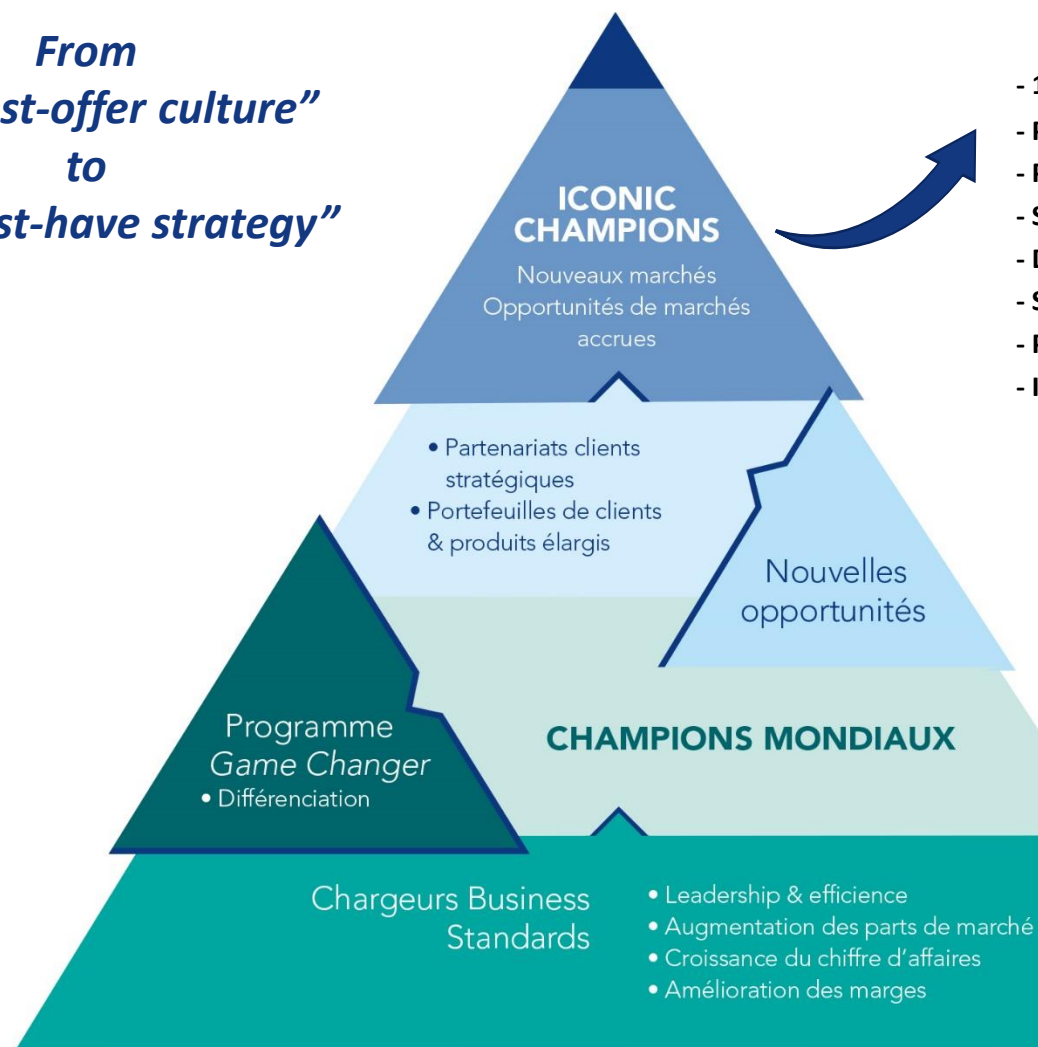
- Lancement d'un séminaire d'intégration avec l'ensemble des entités de CTS
- Nouveaux programmes de formation : ESMT et Harvard Business School



➔ Leach est une marque iconique mondiale, disruptive et premium qui s'est forgée une solide position de leader international

Lancement du programme *Iconic champions*: poursuite de la premiumisation

From
"the best-offer culture"
to
"the must-have strategy"



"Iconic champions"

- 1^{ère} marque mondiale
- Partenaire évident et incontournable
- Partenaire unique
- Supériorité émotionnelle
- Designer d'innovations
- Succès additionnels et créateur de valeur
- Partenaires créatifs et proactifs
- Intégré au cœur de la stratégie de ses clients

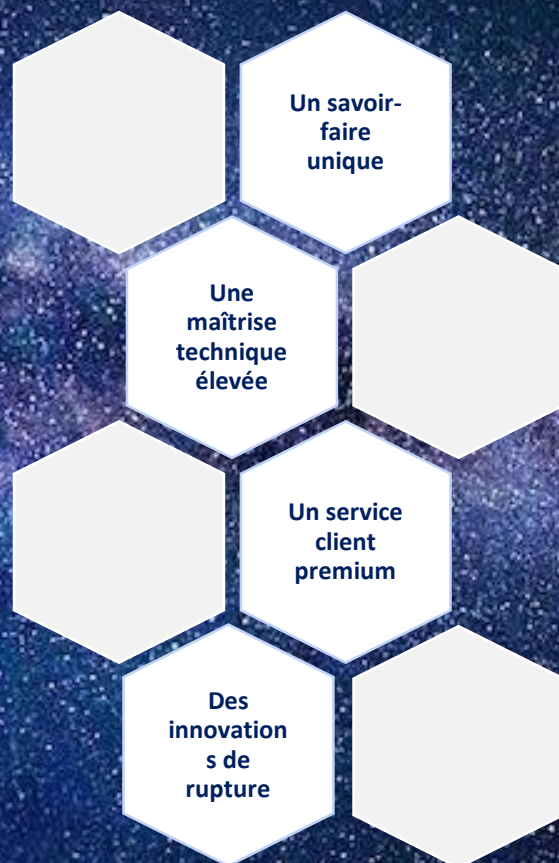


Champions mondiaux

- 1^{ère} part de marché mondiale
- Supériorité en technicité et en services
- Meilleure offre en rapport qualité-prix
- Supériorité fonctionnelle & expérimentale
- Fournisseur de produits innovants
- Experts techniques
- Fiabilité des équipes
- Intimité avec les clients

Cette signature marketing mondiale accompagne le changement d'échelle du groupe et de ses métiers

Un solide héritage industriel...



... Au service de 3 fondamentaux axés sur l'expérience client et la sublimation du produit...

Technology



Emotion



High

Création d'effets « Intel Inside » qui accompagnent la premiumisation des métiers du groupe et intensifie le dialogue entre les métiers et leurs utilisateurs finaux.

... qui forment les leviers d'une croissance accélérée





REVUE OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE

**Des performances résilientes
malgré un environnement moins favorable et une intensification
stratégique des investissements capacitaires et opérationnels**

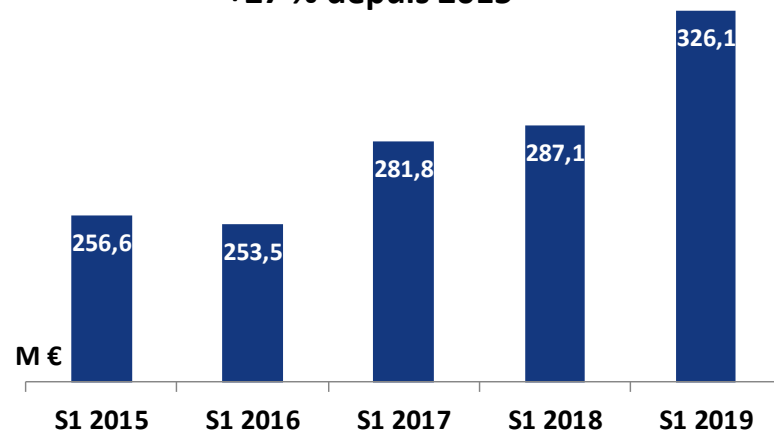
Intensification de la transformation du Groupe pour accélérer son changement d'échelle

Au 30 juin 2019

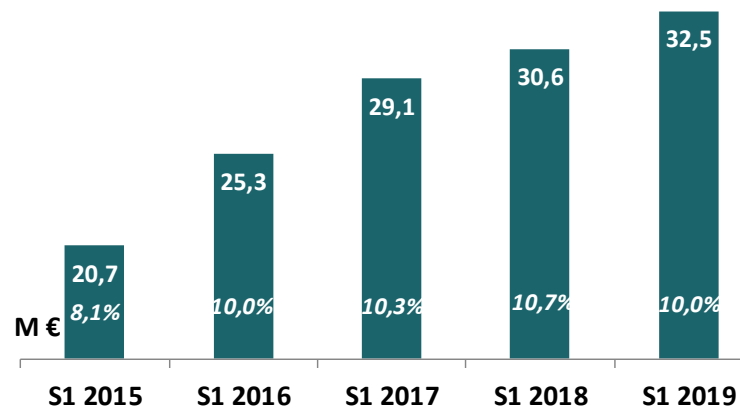
Chiffre d'affaires	326,1 m€	+ 13,6 %
EBITDA	32,5 m€	10,0 % du CA
Amortissements	9,8 m€	3,0 % du CA
ROPA	22,7 m€	7,0 % du CA
Résultat net	8,3 m€	2,5 % du CA
MBA	22,8 m€	7,0 % du CA
Gearing	0,5 x	
Capex	16,3 m€	5,0 % du CA

- Augmentation du chiffre d'affaires tirée par les croissances externes dans un contexte économique défavorable
- Après un T1 2019 en retrait, T2 2019 renoue avec la croissance
- Modèle « asset light » après un pic d'investissements
- Intensification du déploiement de *Game Changer* avec le lancement d'innovations « green » et le succès de la mise en service de l'unité de production 4.0
- Acompte sur dividende de 0,20 € au titre de 2019
- Solide structure financière et flexibilité financière accrue
- Confiance dans l'atteinte des objectifs :
 - 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires à fin 2021
 - > 10 % de taux de marge opérationnelle normative à compter de 2022

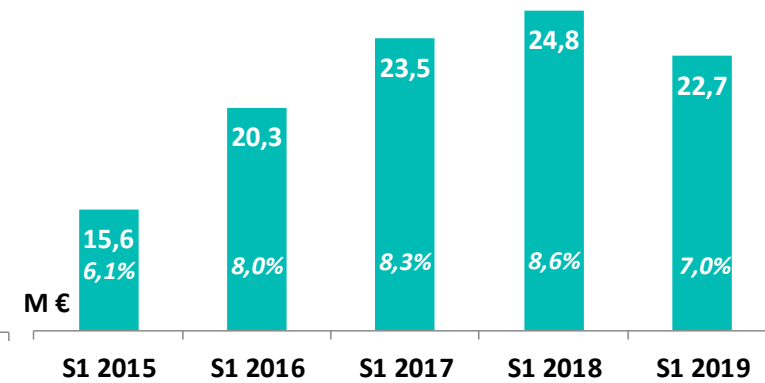
Chiffre d'affaires
+27 % depuis 2015



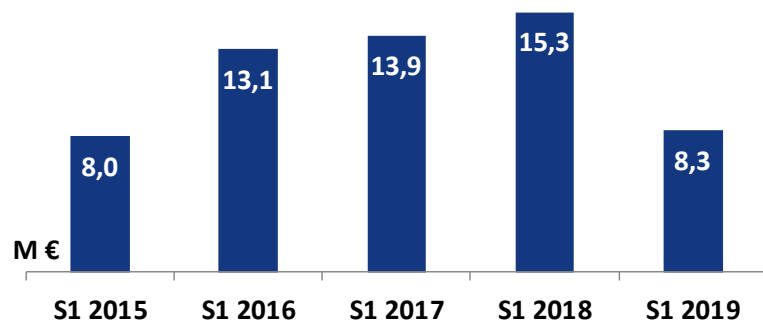
EBITDA
+57 % depuis 2015



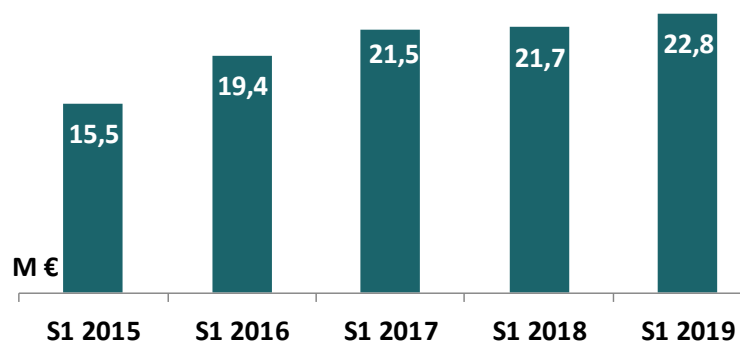
Résultat Opérationnel des Activités
+47 % depuis 2015



Résultat net part du Groupe
stratégie de dividende récurrent



Marge Brute d'Autofinancement
+48 % depuis 2015



- Un changement d'échelle depuis 2015
- Des fondamentaux toujours plus solides
- Un leadership mondial toujours plus affirmé dans chacun des métiers

➔ Confirmation de la confiance dans l'atteinte de 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires à fin 2021, affichant un taux de marge opérationnelle normative supérieure à 10 % à compter de 2022

S1 2019 : augmentation de l'activité de plus de 13 % par rapport au record du S1 2018 et dans un contexte défavorable

Forte croissance du chiffre d'affaires dans l'ensemble des zones portée par les acquisitions récentes

En millions d'euros	1er Semestre		Variation 19 / 18	
	2019	2018	brute	tcpc ⁽¹⁾
Europe	151,3	146,6	+3,2%	+0,6%
Amériques	77,2	71,3	+8,3%	+1,1%
Asie	97,6	69,2	+41,0%	-10,4%
Chargeurs	326,1	287,1	+13,6%	-1,9%

(1) tcpc : variation à Taux de Change et Périmètre Constants

■ Au S1 2019, croissance de 13,6 % du chiffre d'affaires

● Europe : croissance de 3,2 % du chiffre d'affaires, portée par

- la dynamique commerciale chez Chargeurs Technical Substrates, avec l'acquisition de Leach en mai 2018
- de nouveaux partenariats industriels stratégiques chez Chargeurs Luxury Materials

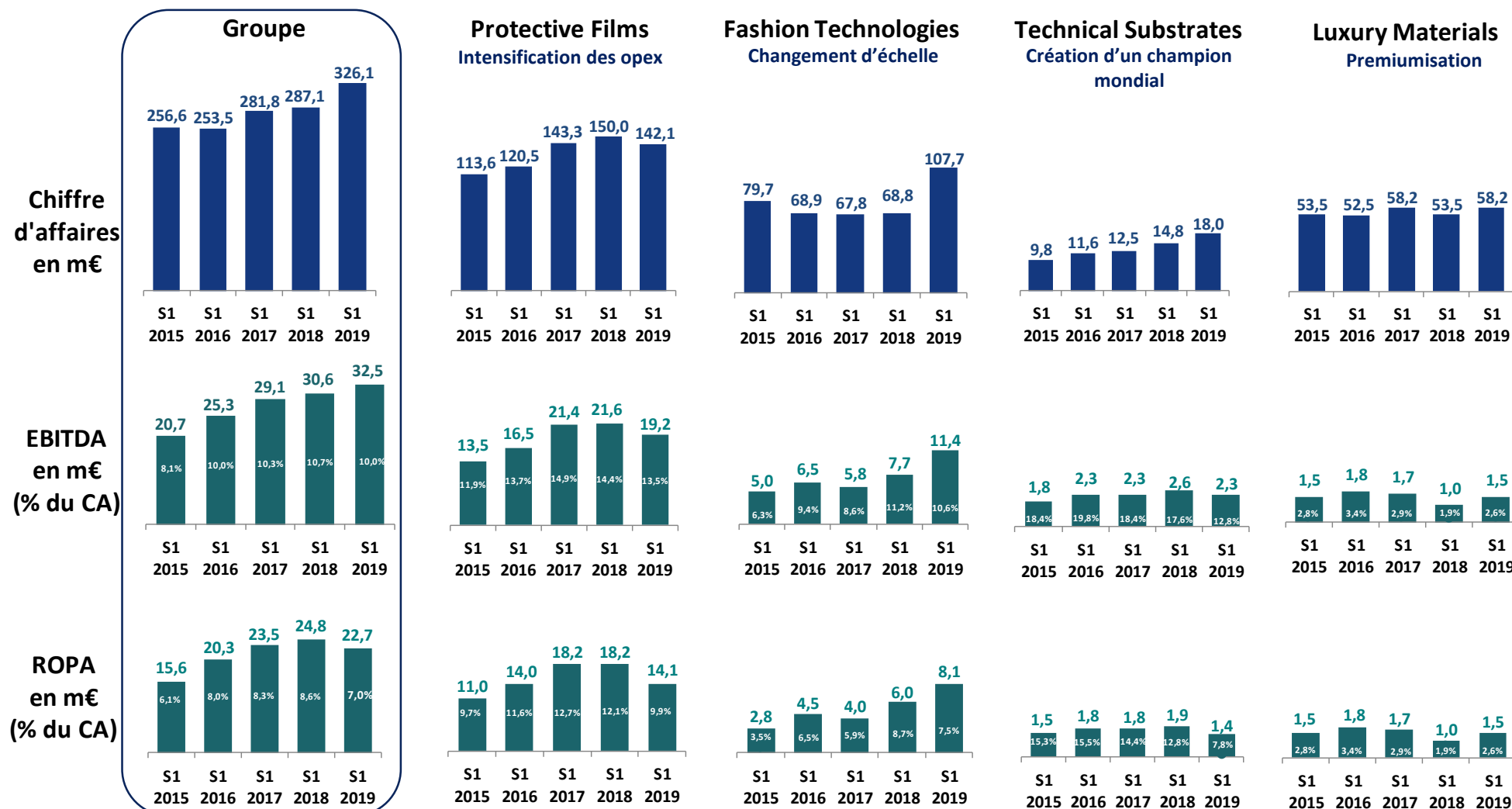
Ces deux effets ont été en partie compensés par un ralentissement de l'activité de Chargeurs Protective Films en Allemagne

● Amériques : solide progression de 8,3 %, soutenue par

- l'intégration de PCC Interlining chez Chargeurs Fashion Technologies réalisée
- un effet devise positif lié au dollar américain

● Asie, très forte croissance de 41,0 % essentiellement liée à l'intégration stratégique de PCC Interlining ; le retrait de 10,4 % à tcpc provient d'un ralentissement de l'activité de Chargeurs Protective Films en Chine

Nouvelle progression significative des résultats





Juin 2019

Chargeurs Protective Film

De New York Penn Station à Boston Station, gares en rénovation



CHARGEURS PROTECTIVE FILMS

« THE LEADING INNOVATIVE COATING SOLUTIONS »

Faits marquants du S1 2019

- Mise en service réussie de l'**unité de production premium**
- **T1 2019 peu porteur** en Allemagne et en Chine, mais **T2 plus dynamique**, avec des **niveaux de prises de commandes en hausse**
- Accélération du déploiement des **innovations de rupture** : produits « green » et solutions de protection du verre



T2 2019 en hausse de 5 % par rapport au T1 2019 et carnet de commandes en hausse.

En millions d'euros	S1 2019	S1 2018	S1 2019 vs S1 2018	T2 2019 vs T2 2018	T1 2019 vs T1 2018
Chiffre d'affaires	142,1	150,0	-5,3%	-3,2%	-7,4%
<i>tcp</i> ⁽¹⁾			-7,1%	-4,6%	-9,5%
EBITDA ⁽²⁾	19,2	21,7	-11,5%		
en % du chiffre d'affaires	13,5%	14,5%			
Résultat opérationnel des activités	14,1	18,2	-22,5%		
en % du chiffre d'affaires	9,9%	12,1%			

(1) *tcp* : variation à Taux de Change et Périmètre Constants

(2) L'impact de la norme IFRS 16 est présenté dans le rapport financier simplifié

■ T2 2019 : meilleur trimestre en ventes et en commandes comparé au T1 2019

- Un trimestre parmi les plus hauts historiques pour cette période de l'année

➔ **Très bon mix produits et prises de commandes en hausse**

■ S1 2019 : ROPA de 14,1 m€, parmi les plus hauts historiques

- À comparer à un S1 2018 record qui avait bénéficié d'une conjoncture soutenue et d'un pic de commandes en juin
- Résultant d'un T1 2019 peu porteur en volume en Chine et en Allemagne, suivi d'un T2 plus dynamique
- Intégrant des surcoûts liés au lancement de la nouvelle ligne de production *premium* en Italie

➔ **Une performance qui reste remarquable, tout en intégrant une intensification du programme *Game Changer***

Chargeurs accélère la premiumisation de l'offre de CPF avec le lancement de sa 1^{ère} ligne de production techno smart



Prouesse industrielle

Lancement de la nouvelle unité avec 6 mois d'avance sur le planning initial



Premiumisation

Accélération de la production de films de haute technicité et à très haute valeur ajoutée
Accroissement durable de notre avance technologique



Fonctionnalités disruptives

Modélisation 3D, automatisation des processus,
Gestion du Big Data
Réduction de l'empreinte environnementale



Couverture industrielle et commerciale accrue

Positionnement stratégique à Sessa Arunca (Italie)
Optimisation du *footprint* international du métier



Gain de croissance rentable

Accélération de la croissance organique
CA additionnel de 35 millions d'euros visé en 2021

MISE EN ŒUVRE REUSSIE DE LA STRATEGIE DE TRANSFORMATION INDUSTRIELLE *GAME CHANGER*

- Un projet de transformation industrielle piloté dans un calendrier record
- Un écosystème global au service de l'accélération de la croissance rentable
- Confirmation de l'objectif de chiffre d'affaires additionnel de 35 millions d'euros visé pour 2021, avec une rentabilité supérieure à celle du chiffre d'affaires actuel du métier



2019, Chargeurs Fashion Technologies du Fendi Show Au marathon de New York



CHARGEURS ★ PCC FASHION TECHNOLOGIES

« CREATING THE NEW WORLDWIDE LEADER »

Faits marquants du S1 2019

- Succès de l'intégration de PCC Interlining
- Développement de produits à base de **fibres recyclées** et accélération du déploiement **des produits éco-responsables**
- **Lancement de partenariats stratégiques**, tels que : le *Fashion Institute of Technology of New York* (« FIT »), le *Brooklyn Museum* ou encore la fondation Pierre Cardin



Performance opérationnelle en forte croissance portée par le succès de l'intégration de PCC

En millions d'euros	S1 2019	S1 2018	S1 2019 vs S1 2018	T2 2019 vs T2 2018	T1 2019 vs T1 2018
Chiffre d'affaires	107,7	68,8	+56,5%	+56,3%	+56,8%
<i>tcpc</i> ⁽¹⁾			+2,3%	+2,3%	+2,4%
EBITDA ⁽²⁾	11,4	7,6	+50,0%		
en % du chiffre d'affaires	10,6%	11,0%			
Résultat opérationnel des activités	8,1	6,0	+35,0%		
en % du chiffre d'affaires	7,5%	8,7%			

(1) *tcpc* : variation à Taux de Change et Périmètre Constants

(2) L'impact de la norme IFRS 16 est présenté dans le rapport financier simplifié

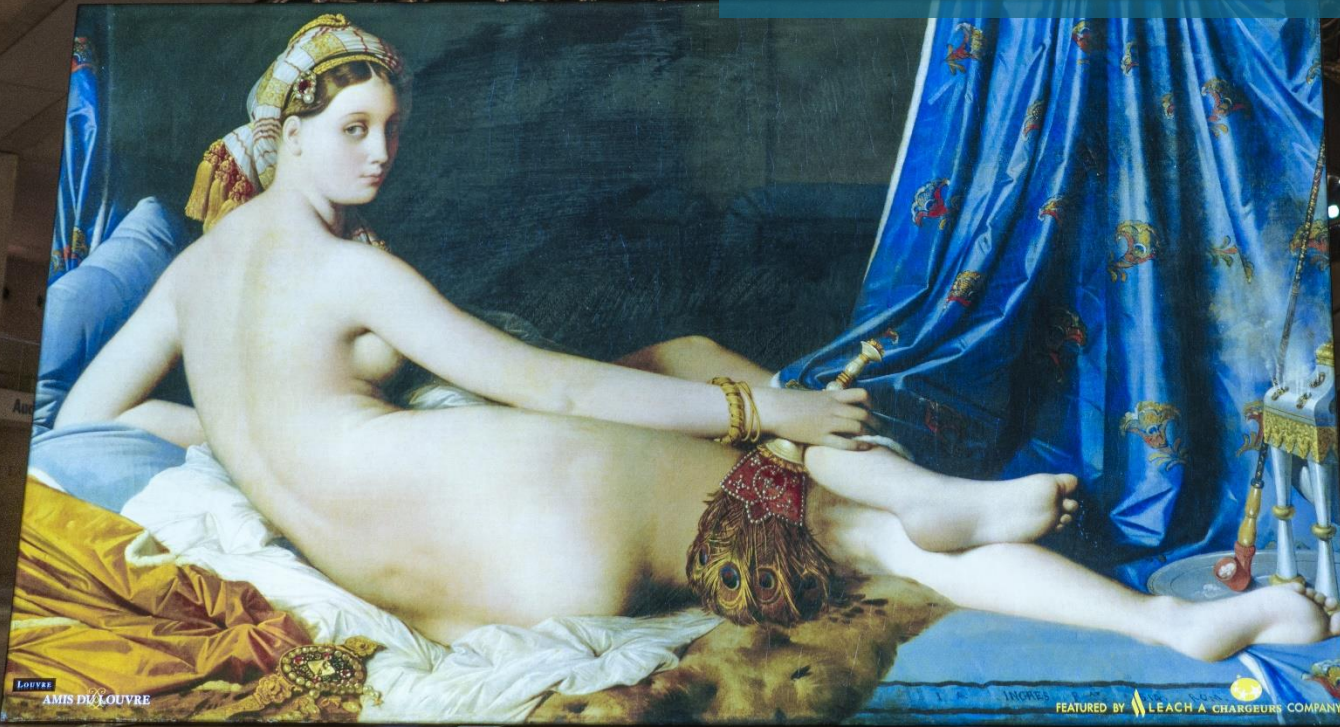
■ Chiffre d'affaires en croissance de 56,5 %, avec une excellente dynamique dans un marché compétitif, porté par :

- l'effet périmètre lié à l'acquisition de PCC en 2018
- la stratégie *Customer Centric* focalisée sur l'expérience client
- la montée en gamme de l'offre de solutions de produits et de services et l'apport de synergies nouvelles

■ S1 2019 : ROPA de 8,1 m€ en croissance de 35,0 %

- poursuite des opex de croissance afin de poursuivre la montée en gamme du métier
- base de comparaison défavorable liée à la dévaluation du peso argentin intervenue au S1 2018

2019, Chargeurs Technical Substrates from Le Louvre to The Brooklyn Museum



FRID
KAHLO



CHARGEURS TECHNICAL SUBSTRATES

CRÉATION D'UN CHAMPION MONDIAL DE L'EXPÉRIENCE MUSÉALE

Faits marquants du S1 2019

- **Création de Chargeurs Creative Collection, référence mondiale des services aux musées**
 - Prise de participation majoritaire dans 3 pépites internationales à très forte valeur ajoutée : MET, Design PM, Hypsos
 - Franchissement de 60 m€ de chiffre d'affaires en année pleine
- **T2 2019 : accélération de la croissance interne à 5,9 %**
 - Forte dynamique grâce à la mobilisation des nouvelles équipes
- **Poursuite du développement vers le grand export**
 - Relais de croissance permettant à terme de réguler la saisonnalité des ventes



Création d'un champion mondial de l'expérience muséale : franchissement des 60 m€ de chiffre d'affaires en année pleine

En millions d'euros	S1 2019	S1 2018	S1 2019 vs S1 2018	T2 2019 vs T2 2018	T1 2019 vs T1 2018
Chiffre d'affaires	18,0	14,8	+21,6%	+16,5%	+28,6%
tcpc ⁽¹⁾			-2,0%	+5,9%	-12,7%
EBITDA ⁽²⁾	2,3	2,6	-11,5%		
en % du chiffre d'affaires	12,8%	17,6%			
Résultat opérationnel des activités	1,4	1,9	-26,3%		
en % du chiffre d'affaires	7,8%	12,8%			

(1) tcpc : variation à Taux de Change et Périmètre Constants

(2) L'impact de la norme IFRS 16 est présenté dans le rapport financier simplifié

- **Croissance de 21,6 % du chiffre d'affaires**, portée par l'acquisition de Leach réalisée en 2018
- **Lancement de nouveaux produits au T2 2019** : hausse de la consommation des matières premières et du temps machine -> marges en retrait
- **Changement de direction avec la nomination de Sampiero Lanfranchi** :
 - Forte accélération de la croissance interne à 5,9 % au T2 2019
 - Renforcement de la croissance externe avec l'acquisition de 3 pépites internationales : Design PM (UK), MET Studio (UK), et Hypsos (NL)
- **Création de Chargeurs Creative Collection** : nouvelle référence mondiale des services aux musées, regroupant les 4 acquisitions
- **Confiance renforcée dans l'atteinte de l'objectif** :
 - 100 m€ de chiffre d'affaires en année pleine d'ici la fin 2021
 - 14 % de taux de marge opérationnelle à moyen terme



2019, Chargeurs Luxury Materials « from The Sheep to The Shop »



CHARGEURS LUXURY MATERIALS

« FROM THE SHEEP TO THE SHOP »

Faits marquants du S1 2019

- **Référencement par Kering** du label de laine éco-traçable Organica Precious Fiber
- **Signature de nouveaux partenariats stratégiques** avec de grandes marques reconnues axés sur le développement de produits hauts de gamme, traçables, durables
- **S1 2019 : premiers effets positifs des opex de croissance** réalisées précédemment



Performances semestrielles

Le métier commence à récolter les bénéfices des opex réalisées pour accompagner la montée en gamme des produits

En millions d'euros	S1 2019	S1 2018	S1 2019 vs S1 2018	T2 2019 vs T2 2018	T1 2019 vs T1 2018
Chiffre d'affaires	58,2	53,5	+8,8%	+16,2%	+3,0%
<i>tcpc</i> ⁽¹⁾			+7,5%	+15,3%	+1,3%
EBITDA ⁽²⁾	1,5	1,0	+50,0%		
en % du chiffre d'affaires	2,6%	1,9%			
Résultat opérationnel des activités	1,5	1,0	+50,0%		
en % du chiffre d'affaires	2,6%	1,9%			

(1) *tcpc* : variation à Taux de Change et Périmètre Constants

(2) L'impact de la norme IFRS 16 est présenté dans le rapport financier simplifié

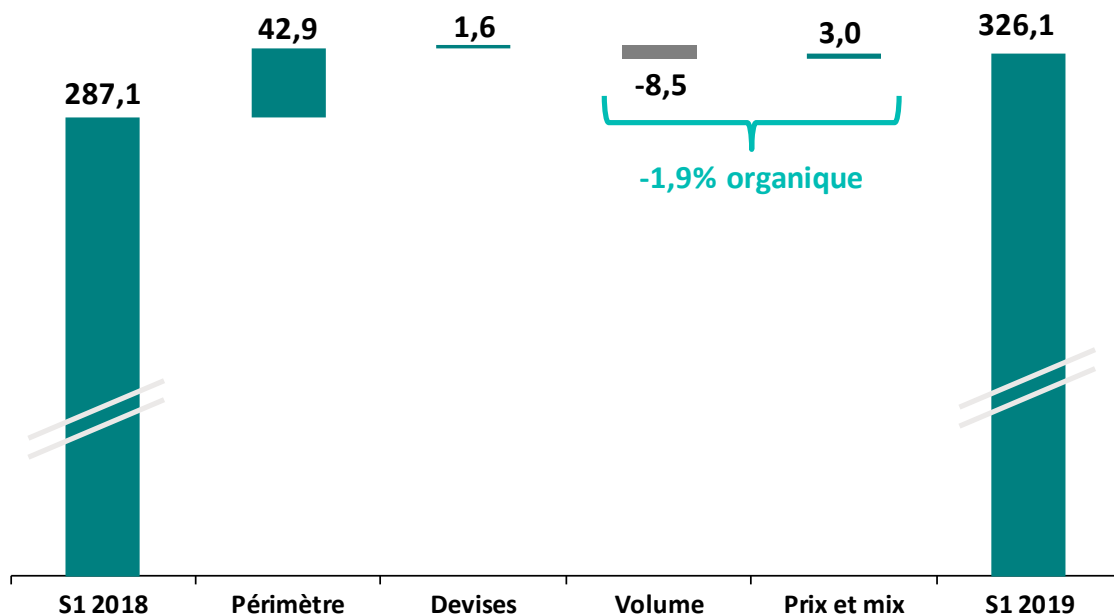
- **Chiffre d'affaires en croissance de 7,5 % à tcpc** porté par la premiumisation et la sophistication progressive de sa *supply chain*
- **ROPA en hausse de 50 %**, grâce aux opex de croissance engagées depuis fin 2015
- **Poursuite du développement de produits haut de gamme**, plus rentables et offrant des caractéristiques monétisables auprès des grands clients du luxe et du sportwear mondial

REVUE FINANCIÈRE

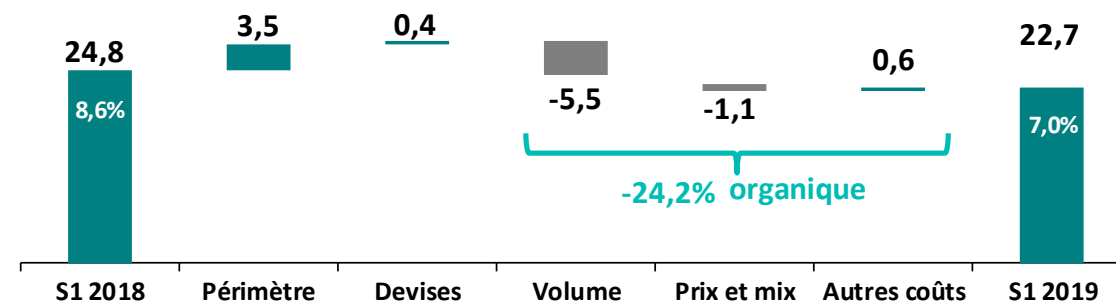
ROPA maintenu à un niveau élevé dans une conjoncture plus volatile et avec des investissements soutenus

En millions d'euros	S1 2019	S1 2018	variation	Commentaires
Chiffre d'affaires	326,1	287,1	+39,0 +13,6 %	-1,9 % à tcpc comparé à un niveau record au S1 2018 et une croissance interne de 0,8 % au T2 2019
Marge brute	85,0	75,8	+9,2 +12,1 %	Maintien d'un niveau élevé du taux de marge brute du fait de la premiumisation de l'offre
en % du chiffre d'affaires	26,1%	26,4%		
EBITDA	32,5	30,6	+1,9 +6,2 %	Impact du plan de productivité annuel +3,5 m€ ; application d'IFRS 16 +3,3 m€ ; intégration de PCC et Leach ; intensification des OPEX de croissance ; ralentissement économique en Allemagne et en Chine
en % du chiffre d'affaires	10,0%	10,7%		
Amortissements	-9,8	-5,8	-4,0 +69 %	Stratégie d'investissements soutenus -0,9 m€, dont ligne enduction 4.0 chez CPF ; impact IFRS 16 pour -3,1 m€
Résultat opérationnel des activités	22,7	24,8	-2,1	Conjoncture plus volatile en Allemagne et en Chine ; intensification des opex de croissance -> ligne enduction 4.0 chez CPF ; à comparer à un S1 2018 record
en % du chiffre d'affaires	7,0%	8,6%		
Amort. actifs incorp. liés au PPA	-1,2	0,0	-1,2	Amortissements des marques et relations clients des acquisitions : PCC -1,1 m€ et Leach -0,1 m€
Non récurrent	-4,2	-0,1	-4,1	dont : -1,9 m€ frais liés aux acq. réalisées, -1,1 m€ coûts de réorganisations, -0,7 m€ frais liés aux acq. en cours
Résultat d'exploitation	17,3	24,7	-7,4	dont -4,1 m€ liés aux non récurrents et -1,2 m€ aux amort. d'actif incorp. liés au PPA
Charge nette de financements	-4,7	-4,5	-0,2	Renégociation des Euro PP émis en 2016 et 2017 : allongement de la maturité, échelonnement de la dette
Autres éléments financiers	-1,1	-0,9	-0,2	Impact IFRS 16 de -0,4 m€
Résultat financier	-5,8	-5,4	-0,4	
Impôts	-3,2	-4,1	+0,9	
Mises en équivalence	0,0	0,1	-0,1	
Résultat net	8,3	15,3	-7,0	Retrait du résultat d'exploitation, maintien des frais financiers

Bridge du chiffre d'affaires (en m€)



Bridge du résultat opérationnel des activités (en m€)



■ Chiffre d'affaires

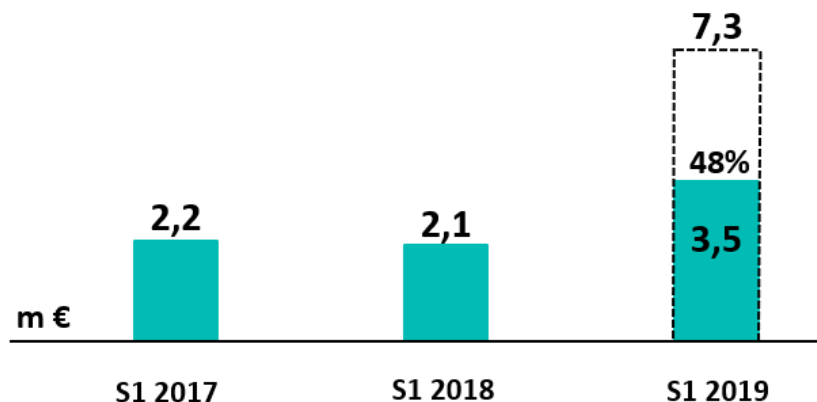
- Périmètre : PCC et Leach
- Devises : USD +3,5 ; ARS -2,6 et HKD +0,4
- Volume : CLM → volumes en baisse liée au prix de la laine
CPF → retrait en Allemagne et en Chine
- Prix/mix : CLM +5,0 m€ → prix de la laine en hausse
CPF → retrait des zones à forte marge

■ Résultat opérationnel des activités

- Périmètre : PCC et Leach
- Devises : USD
- Volume : CPF en Allemagne et en Chine
- Prix/mix : CPF → retrait des zones à forte marge
- Autres coûts : maîtrise des opex de croissance,
et plan de productivité

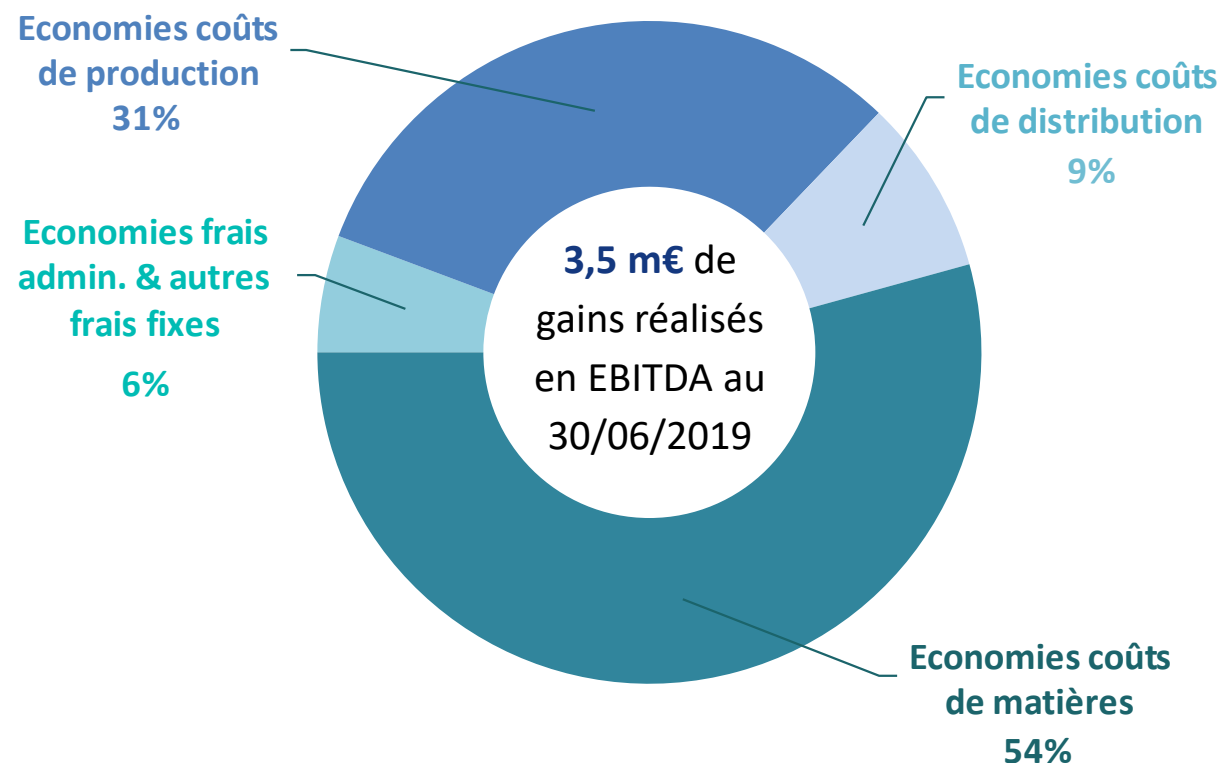
Objectif 2019 : 7,3 m€ d'économies de coûts en année pleine

Economies de coûts générées par le plan annuel de productivité



- **3,5 m€ d'économies** réalisées au 30/06/2019, soit 48 % de l'objectif fixé à 7,3 m€ en 2019
- **18,2 m€ d'économies** réalisées en cumulé depuis fin 2015

Plan de productivité



Une structure bilancielle toujours très solide

<i>En millions d'euros</i>	30/06/19	31/12/18	<i>Commentaires</i>
Immobilisations incorporelles	157,6	158,1	
Droits d'utilisation	27,7	0,0	Impact de l'application d'IFRS 16
Immobilisations corporelles	83,1	80,7	Unité de production Premium de CPF et impact IFRS 16
Mises en équivalence	13,0	13,1	
Actif net non courant	11,8	12,9	
BFR	84,4	64,6	Hausse saisonnière au S1, prises de commandes (CPF et CTS)
Total des capitaux employés	377,6	329,4	
Capitaux propres	234,6	237,2	Résultat +8,3 m€ ; Dividendes en numéraire -5,1m€ ; Rachat d'actions -4,5 m€
Dette de location	-27,8	0,0	Impact de l'application d'IFRS 16
Dette financière nette	-115,2	-92,2	Cash-flow opé. 0,5 m€, Capex -16,3 m€, div. -5,1 €
Nombre d'actions au 30/06/2019 : 23 756 103			

- Renégociation des Euro PP émis en 2016 et 2017 : alignement sur la documentation du crédit syndiqué signé en décembre 2018
 - Suppression du covenant de levier (Dette nette / EBITDA)
 - Assouplissement du gearing à 1,2 x, auparavant à 0,85 x
 - Allongement de 3 ans de la maturité des Euro PP arrivant à échéance en 2023

Tableau de flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros

	S1 2019	S1 2018	Commentaires
EBITDA	32,5	30,6	+ 6,2 % : impact IFRS 16 pour +3,3 m€ ; OPEX de croissance et plan de productivité annuel
<i>Non récurrent - cash</i>	-4,2	-2,0	Frais liés aux acquisitions
<i>Frais financiers - cash</i>	-5,3	-4,5	Renforcement des ressources financières et allongement de la maturité
<i>Impôts - cash</i>	-0,4	-2,4	
<i>Autres</i>	0,2	0,0	
Marge brute d'autofinancement	22,8	21,7	+ 5,1 % : solide marge brute d'autofinancement
Variation du BFR à change constant	-22,3	-16,4	Hausse du BFR liée aux prises de commandes chez CPF et CTS
Cash-flow opérationnel	0,5	5,3	Autofinancement : la MBA absorbe l'augmentation du BFR liée à l'activité
Acquisitions d'actifs corporels et incorporels	-16,3	-9,1	Principalement liés à la ligne de production 4.0 chez Chargeurs Protective Films
Acquisitions	0,0	-14,2	Mai 2018 : acquisition de Leach
Dividendes en numéraire	-5,1	-4,4	Solde du dividende payé au titre de l'année passée
Devises	-0,5	-0,1	
Autres	-1,6	-0,1	Dont -4,5 m€ de rachat d'actions ; +3,9 m€ d'impact IFRS 16 au S1 2019
Total	-23,0	-22,6	Variation négative sur la période principalement liée à politique soutenue d'investissements
Dettes (-) / Trésorerie (+) nette à l'ouverture (31/12/n-1)	-92,2	8,9	
Dettes (-) / Trésorerie (+) nette à la clôture (30/06/n)	-115,2	-13,7	



PERSPECTIVES ET OPPORTUNITÉS

Des investissements mesurés et indispensables pour transformer un groupe industriel à fort potentiel
en un champion mondial des niches à forte valeur ajoutée aujourd'hui

Un solide modèle bâti sur 3 piliers

Premiumisation des métiers

- Programme *Game Changer*
- Abandon des ventes à moindre marge
- Stratégie *Customer Centric* et innovations de rupture
- Signature « verte » renforcée

Renforcement de la stratégie de niche

- Nouvelles capacités de production
- Conquête de nouveaux marchés
- Renforcement du réseau de distribution

Flexibilité financière

- Solides ressources financières disponibles
- Allongement de la maturité moyenne
- Suppression du covenant de levier des Euro PP

Vision
distinctive

Créer des champions de niche à forte valeur ajoutée
Concentration sur les activités relatives

Disruption &
Croissance

Acquisitions "Bolt-on" transformantes
en lien fort avec notre stratégie

Acquisitions verticales pour progresser
sur la chaîne de valeur et proposer des
solutions intégrées

Acquisitions dans de nouveaux métiers à
fort potentiel de croissance

Analyse des marchés

Analyse de la cible

Evaluation

Intégration

Méthodologie
stricte

- ✓ Croissance structurelle
- ✓ Opportunités dans des marchés fragmentés
- ✓ Fortes technicités
- ✓ Opportunités de synergies

- ✓ Fortes positions concurrentielles
- ✓ Marques fortes et reconnues
- ✓ Revenus récurrents et une base de clientèle solide
- ✓ Marges relatives
- ✓ Solide convergence culturelle

- ✓ Priorité donnée à la rentabilité des capitaux engagés
- ✓ Pérennité des revenus
- ✓ Valorisation relative
- ✓ Forte croissance de l'EBITDA et du cash flow

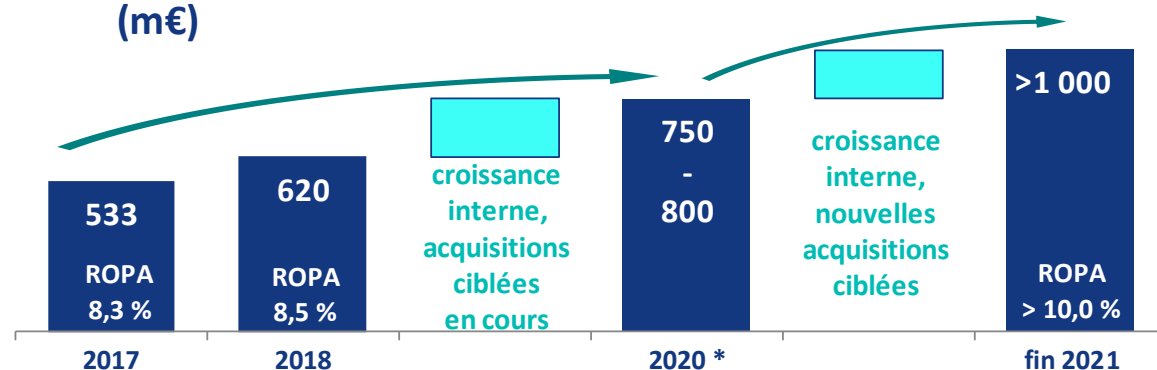
- ✓ Travail intense de pré-acquisitions
- ✓ Focus élevé porté à l'intégration des équipes et aux synergies
- ✓ Supervision renforcée des réalisations

Objectif à fin 2021 confirmé : 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires rentable

(à conditions macroéconomiques constantes)

Chiffre d'affaires
en année pleine
(m€)

Trajectoire vers 1 Md€ de chiffre d'affaires et
> 10 % de marge opérationnelle normative



* cible de 750 à 800 m€ de chiffre d'affaires en année pleine en 2020 avec les acquisitions à venir

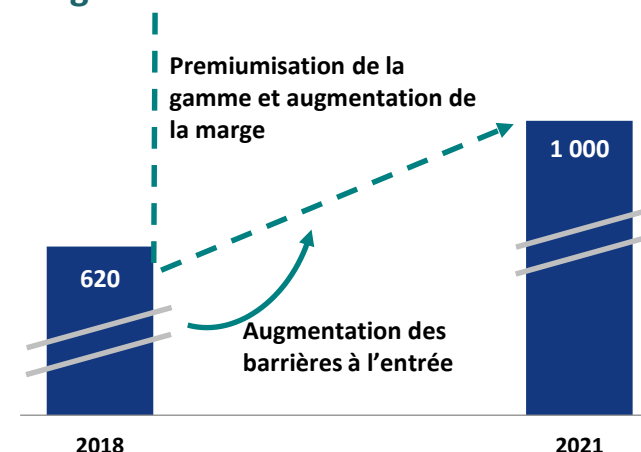
■ Poursuite de la stratégie d'acquisition

- 9 acquisitions de premier plan : Main Tape, CPSM, Leach, PCC et les 3 pépites internationales de *Chargeurs Creative Collection*
- Solide *pipeline* d'acquisitions à fort potentiel de rentabilité

■ Renforcement des métiers dans un contexte volatil

- Majorité des CAPEX déjà engagés
- Optimisation des structures et conquête de nouveaux marchés
- Priorité à la génération de cash et à l'optimisation du BFR

Amélioration continue de la marge
grâce au mix et à l'effet d'échelle



➔ ROPA 2019 > ROPA 2017

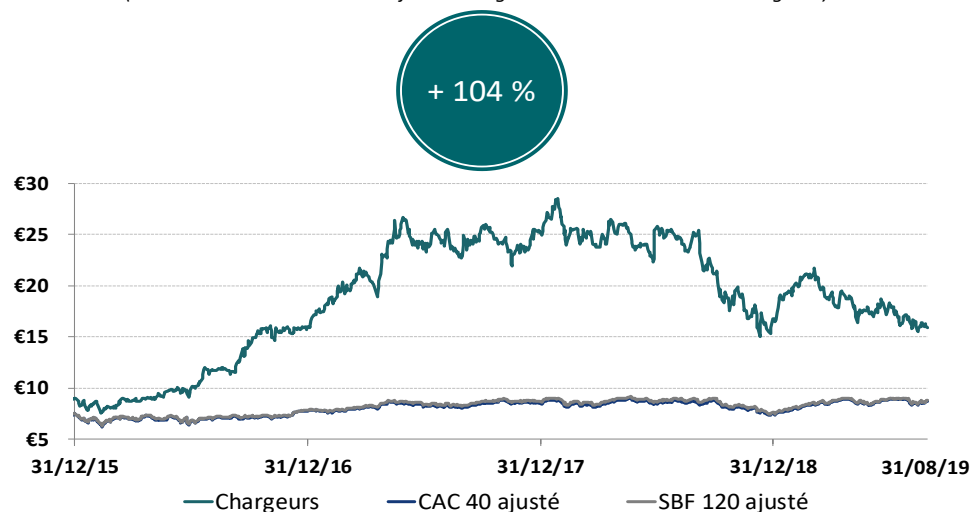
➔ Confirmation de l'atteinte des objectifs :

- 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2021
- > 10 % de taux de marge opérationnelle normative à compter de 2022

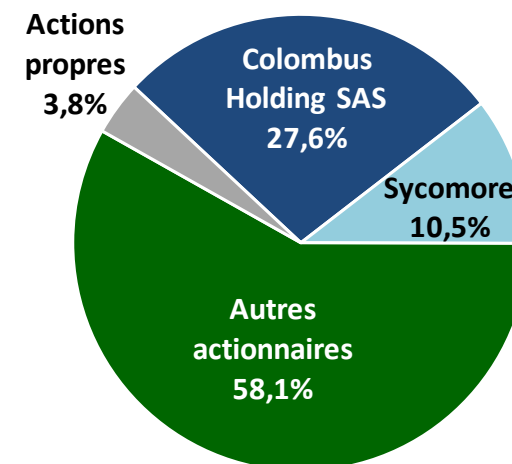
Stratégie de création de valeur actionnariale

Performance de l'action depuis le changement de gouvernance de Chargeurs

(Indices CAC 40 and SBF 120 ajustés en ligne avec le cours du titre Chargeurs)



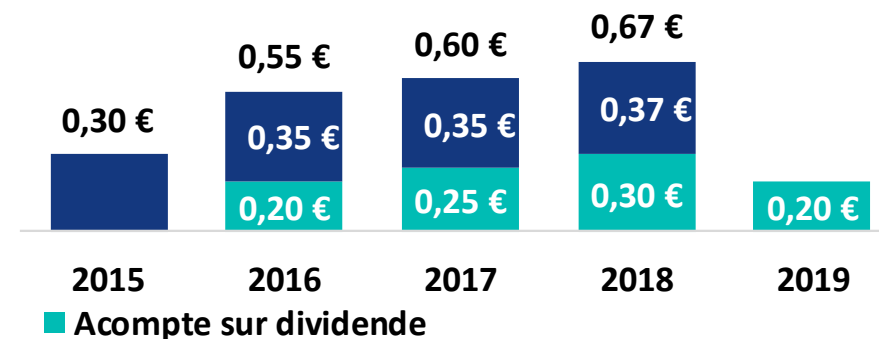
Structure actionnariale au 31/07/2019 : 23 756 103 titres



Couverture du titre étendue à 6 analystes



Dividende récurrent depuis 2015





ANNEXES

Glossaire

- **La variation à taux de change et périmètre constants (tcpc), organique ou interne, de l’année N par rapport à l’année N-1 est calculée :**
 - en utilisant les taux de change moyens de l’année N-1 sur la période considérée (année, semestre, trimestre) ;
 - et sur la base du périmètre de consolidation de l’année N-1

- **L’EBITDA correspond au résultat opérationnel des activités (tel que défini ci-après) retraité des amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles.**

- **Le résultat opérationnel des activités (ROPA) est formé de la marge brute, des frais commerciaux et des frais administratifs, et des frais de recherche et développement. Il s’entend :**
 - avant prise en compte des amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions, et
 - avant prise en compte des autres produits et charges opérationnels non courants correspondant aux éléments d’importance significative, inhabituels, anormaux et peu fréquents, de nature à fausser la lecture de la performance récurrente de l’entreprise.

- **Le taux de marge opérationnelle courante est égal au résultat opérationnel des activités divisé par le chiffre d’affaires**

Cette présentation peut contenir des déclarations de nature prévisionnelle concernant l'activité, les résultats et la situation financière du groupe Chargeurs.

Ces anticipations s'appuient sur des hypothèses qui semblent raisonnables à ce stade mais sont dépendantes de facteurs exogènes tels que l'évolution :

- des cours des matières premières,
- des parités monétaires,
- de la conjoncture économique,
- de la demande dans les grands marchés du Groupe,
- de lancements de nouveaux produits par la concurrence.

Du fait de ces incertitudes, le groupe Chargeurs ne peut être tenu responsable pour d'éventuels écarts par rapport à ses anticipations actuelles qui seraient liés à la survenance d'événements nouveaux ou d'évolutions non prévisibles.

Les facteurs pouvant influencer de façon significative les résultats économiques et financiers du groupe Chargeurs sont présentés dans le Document de Référence déposé chaque année à l'AMF.



AGENDA FINANCIER 2019

Jeudi 14 novembre 2019 (*après bourse*)

Information financière 3^{ème} trimestre 2019

Chargeurs

112, avenue Kléber
75 116 Paris
+33 1 47 04 13 40
comfin@chargeurs.com
www.chargeurs.com