

8 Septembre 2022

Transcription

Conférence téléphonique sur les résultats du  
premier semestre 2022



**CHARGEURS**

High Emotion Technology®

## **Opérateur**

Bonjour Messieurs et bienvenue sur la présentation des résultats du premier trimestre 2022 du Groupe Chargeur. Pendant la durée de l'appel, vous serez uniquement en écoute, mais vous aurez l'occasion de poser des questions à la fin de la présentation. Cela peut être fait en appuyant sur étoile 1 sur le clavier de votre appareil pour enregistrer votre question. Je vais donner maintenant la parole à votre hôte, Monsieur Michaël Fribourg, Président-Directeur Général du Groupe Chargeurs, et Olivier Buquen, Directeur Financier du Groupe, pour commencer la conférence aujourd'hui. Monsieur, c'est à vous.

## **Olivier Buquen, Directeur Financier Groupe**

Bonjour à toutes et à tous. Je suis Olivier Buquen. Bienvenue et merci de votre présence sur ce call de présentation des résultats trimestriels 2022 du Groupe Chargeurs. Sans plus attendre, je passe la parole à Michaël Fribourg, Président-Directeur Général du Groupe Chargeurs.

## **Michaël Fribourg, Président-Directeur Général du Groupe**

Bonjour à toutes et à tous. Nous sommes très heureux de vous retrouver pour ce point intermédiaire de l'année dans un environnement qui est très turbulent, un environnement macroéconomique, géopolitique, sanitaire aussi, qui reste très turbulent. Je crois que le groupe démontre une fois de plus sa capacité à la fois à conjuguer une forte réinvention de son modèle. Nous allons y revenir. Et en même temps de s'asseoir résolument dans un modèle de performance qui montre sa capacité à traverser toutes ces différentes tempêtes, y compris l'une des tempêtes que peu anticipait, c'était l'inflation au premier semestre.

Je le disais, le groupe, d'abord, est dans un moment important, accéléré, assumé, exigeant aussi de pas seulement transformation ou mutation de ses métiers, mais de vraie réinvention. Et nous avons mis à profit les toutes dernières années, y compris les années de Covid, pour mener cette réinvention, et nous allons continuer de la mener, cette réinvention. C'est d'abord une réinvention de nos métiers de niche. Nos métiers ne sont plus et n'obéissent plus au même modèle qu'il y a encore trois ou quatre ans. Ils sont beaucoup plus dans une intégration entre produits et services. Ils sont beaucoup plus systémiques dans leurs réponses à leurs clients, ce qui explique la très forte hausse des parts de marché vis-à-vis de nos clients existants et nos gains de parts de marché vis-à-vis de clients nouveaux.

Deuxièmement, nous réinventons notre portefeuille d'actifs, avec des actifs toujours plus premium et un vrai travail pour faire de ces actifs tout seul ou combinés, des relais de performance et de croissance à des coûts maîtrisés pour la maison et préparer aussi nos actifs d'avenir dans les métiers de niche.

Et enfin aussi, nous réinventons et adaptons en permanence notre modèle de gestion avec des problématiques nouvelles que notre modèle de gestion intègre au fil de leur apparition et toujours avec le bon timing d'anticipation quand c'est nécessaire. Je parlais de l'inflation tout à l'heure. La crise énergétique en est une. J'imagine que vous aurez des questions sur le sujet. C'est aussi un domaine sur

lequel nous avons fortement anticipé pour sécuriser nos approvisionnements. Et puis, bien évidemment aussi, le contexte sanitaire qui perdure, impose une adaptation, une réactivité extrêmement forte. Je rappelle qu'encore aujourd'hui, il y a toute une partie de l'Asie qui est sous régime de lockdown et sous contrainte sanitaire, ce que les Européens ont un peu tendance à oublier.

Dans le même temps, nous, cette réinvention est nourrie par une performance solide. Je rappelle que nous venons de publier des performances historiques en termes de chiffre d'affaires pour nos activités non sanitaires, un résultat opérationnel de nos activités non sanitaires qui est supérieur à 2019. Donc, avec le cumul des contraintes auxquelles nous faisons face, nous avons réussi à délivrer un résultat opérationnel, une marge opérationnelle élevée et un résultat opérationnel supérieur à ce qu'il était avant la pandémie. Et c'est tout de même assez important parce que nous, nous avons toujours eu et nous conservons le souci de tracer la performance de ce qui engage le plus de capitaux dans notre allocation de capitaux dans la maison. Donc, c'est évidemment très important.

Nous enregistrons aussi une montée progressive en forme de notre pôle Luxe qui rassemble dans le cadre de la simplification, sur laquelle je vais revenir, toute une série de nouvelles activités et qui enregistrent des succès commerciaux et qui sont pour nous aussi des réserves de profits atypiques dès l'année prochaine.

Et enfin, je pense que ça c'est une bonne surprise aussi pour beaucoup, la capacité, l'expression du pricing power du groupe dans l'intégralité de ses métiers qui répond à son modèle de développement de métiers de niche et d'allocation de capitaux dans les métiers de niche, exprime tout son potentiel. Certains s'étaient demandé si, face à des crises intenses comme celle du Covid, nos métiers resteraient rentables. Je rappelle pour tout le monde que l'intégralité de nos métiers sont restés rentables durant le Covid, y compris nos métiers qui ont fait face, par exemple, c'est le cas dans le pôle Technologies de Chargeurs PCC Fashion Technologies, nos métiers, qui avaient -35 % de chiffre d'affaires pendant plus d'un an, ils sont restés rentables malgré ces -35 % de chiffre d'affaires, et ils ont mis moins de 18 mois à récupérer leurs niveaux de chiffre d'affaires d'avant pandémie. Donc je pense que c'est quand même un signal assez important. Quant à notre activité Chargeurs Advanced Materials, qui est notre ancienne activité film, eh bien cette activité-là, au sein du pôle Technologies également, elle n'avait pas, elle, subi durant la pandémie d'à-coup sur son chiffre d'affaires. Par contre, évidemment, elle subissait des à-coups sur sa rentabilité et elle revient dans un niveau de résultat opérationnel supérieur à celui de 2019. Je pense que dans un contexte inflationniste, c'est assez significatif pour être souligné.

Deux piliers, donc, concentrent notre énergie et notre activité aujourd'hui : la réinvention et la performance dans un schéma de stratégie et d'organisation simplifié autour de trois pôles stratégiques – Technologies, Luxe, Diversification. Chacun de ces pôles obéit à des problématiques et à des opportunités différentes. Notre pôle Technologies rassemble nos activités purement B2B qui servent des secteurs et des besoins qui ont une croissance structurelle très forte et dans des contextes où nous gagnons

d'importantes parts de marché en partant déjà de parts de marché élevées. Olivier Buquen aura l'occasion d'y revenir dans les commentaires sur la performance opérationnelle activité par activité.

Un modèle aussi Product-as-a-Service qui se développe et qui s'intensifie, qui nous permet aussi d'exprimer le pricing power puisque nous sommes dans des partenariats beaucoup plus imbriqués avec nos clients et tout ceci avec une constante. Je rappelle que nous avons des activités en général qui sont plutôt peu intensives en investissement et en capitaux. Notre pôle Luxe qui ressort, qui rassemble nos activités servant des nouvelles catégories du luxe, B2B2C ou B2C, avec en son sein Chargeurs Luxury Fibers, Chargeurs Museum Studio, Swaine et Chargeurs Personal Care, des activités qui sont peu ou très peu sensibles au cycle, qui obéissent à des nouvelles catégories du luxe patrimonial ou expérientiel, avec une croissance internationale accélérée et aussi une discipline d'exécution très forte. Et puis le pôle diversification, qui pourra accueillir des intérêts minoritaires, mais dans le cadre d'une allocation très limitée des capitaux engagés au sein du groupe.

Alors. Déployons cette réinvention stratégique dans un contexte de turbulences macroéconomiques et géopolitiques très fort. Et notre réponse, comme on l'a fait et démontré pleinement déjà d'ailleurs, depuis le début de la pandémie qui, sauf erreur, n'était pas extrêmement planifiée et attendue par les observateurs les plus aguerris. Eh bien, ce modèle de réaction, il s'appuie sur une très forte culture de discipline opérationnelle et financière. Que ceux qui nous connaissent, ceux qui le connaissent, sont familiers, mais ceux qui le connaissent moins, il est important de rappeler que face à cet environnement incertain, nous concentrons notre force sur l'intensification, la productivité et la flexibilité de nos outils industriels pour répondre à des transferts de production du stop and go selon les géographies qui, pour un groupe qui est présent dans une centaine de pays, est un atout et est extrêmement important.

Nous optimisons aussi notre portefeuille clients, nos portefeuilles produits, ce qui permet des rationalisations et permet justement de maintenir une forte productivité et une efficacité opérationnelle dans un contexte incertain. Et aussi, évidemment, on a cette culture au sein de nos comptes, ce qui fait que nos dépenses opérationnelles et d'investissement sont toujours très, très maîtrisées.

Notre discipline financière nous conduit aussi, quant à elle, à se concentrer sur la croissance rentable. Ça, c'est évidemment très important. Je pense que quand on discute avec nos commerciaux, dans leur esprit, ils ont toujours un peu, en ce moment, deux expressions à la bouche, c'est la croissance rentable et le cross-selling, l'obsession de gagner des parts de marché chez les clients existants ou nouveaux, et de le faire de façon profitable à court terme, et en même temps, le cross-selling, c'est-à-dire de leur vendre toujours davantage de produits et de gammes de produits.

Nous donnons la priorité à la génération de cash qui aussi se démontre ce semestre puisque malgré la très forte inflation et la reprise très forte des activités du pôle Technologies, finalement le fond de roulement, lui reste à peu près à 6 % du chiffre d'affaires, ce qui quand même est très faible et une allocation

équilibrée du capital dans un environnement aussi où nous avons beaucoup de disponibilités et de liquidités qui viennent encore d'être renforcée ces derniers jours.

Le premier semestre se distingue par un chiffre d'affaires proche de 400 millions d'euros. Je suis slide 8, pour ceux qui suivent la présentation. L'EBITDA s'établit à 37 millions d'euros. Le résultat opérationnel à 25,4 millions d'euros, avec, dans le contexte que nous connaissons, l'intégralité de nos métiers qui ont été les contributeurs nets à la performance.

Avant de passer la parole à Olivier Buquen pour une revue opérationnelle plus détaillée, je vais vous faire quelques commentaires sur chacun des deux pôles Technologies et Luxe. Sur le pôle Technologies, slide 9, dont je rappelle les performances historiques en termes de chiffre d'affaires de Chargeurs Advanced Materials et Chargeurs PCC Fashion Technologies, nous avons gagné d'importantes parts de marché auprès de nos clients. Les typologies de produits que nous vendons aussi sont en extension. Un point qui est très important, je le disais, c'est la forte progression des parts de marché chez nos clients. Quand nous regardons des grands marchés aux Etats-Unis ou en Europe, nous avons, comparativement à 2018 et 2019, beaucoup plus de clients – par exemple, si nous prenons le Top 20 ou le Top 50 Clients – chez qui nous avons des parts de marché qui sont supérieures à 50 %, voire supérieures à 70 %, et même des situations beaucoup plus nombreuses chez qui nous sommes le seul fournisseur. Et ça, c'est une donnée totalement nouvelle par rapport à 2018 ou 2019. Ça, c'est un élément extrêmement important aussi dans le dialogue d'innovation, la sécurité des parts de marché à long terme et évidemment, le coût de substitution de nos produits ou de nos services pour les clients devient beaucoup plus élevé une fois que les stratégies sont imbriquées.

Par ailleurs, nous bénéficions quand même d'une implantation mondiale. Je rappelle que notre premier marché reste les États-Unis. Que dans le contexte actuel, la conjoncture américaine a quand même un niveau très élevé et dynamique comparativement à la situation européenne et qu'évidemment, ça fait notre performance. Nous développons le modèle Product-as-a-Service qui combine produits et services pour nos clients, et il en résulte un résultat opérationnel cumulé de ces activités supérieures à 2019 et une reprise, un rebond de ce résultat opérationnel de 40 %, même de plus de 40 % comparativement à 2021. Je le redis, nous aurons mis moins de 18 mois à retrouver les performances supérieures à notre trajectoire historique sur ces activités, ce qui quand même est un bon signal, y compris pour le premier actionnaire que je suis.

Deuxièmement, sur nos activités du pôle Luxe, nous sommes dans un moment charnière avec une bascule dans l'accélération de leur développement et de l'affermissement de leurs modèles. Que ce soit chez Museum Studio, qui va franchir l'an prochain 700 millions d'euros de chiffre d'affaires avec des niveaux de rentabilité qui seront intrinsèquement soutenus par les activités culturelles, mais aussi si les activités événementielles repartent, qui seront soutenues par cette dimension-là. Mais indépendamment, les activités culturelles elles-mêmes seront des très gros contributrices l'an prochain. Chargeurs Luxury Fibers connaît aussi une expansion accélérée. Et c'est la rétribution commerciale qui va progressivement se

retrouver dans la performance de notre stratégie de vérification de cette activité de développement du modèle d'imbrication de produits et services. Et nous avons l'extension commerciale de Swaine. Quant à Chargeurs Personal Care, elle connaît évidemment, elle, une baisse significative d'activité, mais qui n'est pas nécessairement extrapolable, puisque nous avons des contrats pluriannuels, et donc il faut analyser la performance en rythme pluriannuel. Je rappelle que c'est une activité sur laquelle la rentabilité de nos capitaux engagés en 2020 a été à peu près de 1 200 %, en 2021 de 400 et elle reste encore en 2022 supérieure à date à près de 40 %, à plus de 36 %. Donc c'est quand même assez significatif. Le payback de ces activités aura été à peu près de quatre semaines, donc cet investissement a été de quatre semaines, ce qui est quand même aussi à relativiser dans ce contexte-là.

Notre portefeuille de marques, et ça, c'est extrêmement important, à forte désirabilité internationale, s'élargit autour de Chargeurs Luxury Fibers, autour de Museum Studio et autour de Swaine, et nous allons intensifier et développer à coût maîtrisé ces modèles.

Voilà, je passe la parole à Olivier Buquen pour la revue opérationnelle et financière détaillée, et reste évidemment ouvert à vos questions. J'imagine que vous aurez des questions sur la conjoncture, sur l'énergie, sur d'autres aspects opérationnels et on sera très heureux de vous donner nos éléments de réponse et nos éléments d'adaptation à cet environnement surtout, qui sont importants. Olivier, je te passe la parole.

### **Olivier Buquen, Directeur Financier Groupe**

Merci, Michaël. Donc bonjour à nouveau à toutes et à tous. Je vous invite à passer à la slide 12 où vous retrouvez l'évolution de notre chiffre d'affaires à la fois par continent et par métier. On en retient que pour Personal Care, l'ensemble de nos métiers, donc, réalise une croissance à deux chiffres, de 30 % de leur activité par rapport au S1 2021. Et, comme on l'a évoqué, le fort rebond de Chargeurs Fashion Technologies ramène la répartition du chiffre d'affaires par zone à notre équilibre assez classique chez Chargeurs d'un peu plus de 40 % d'utilisateurs en Europe, mais d'un peu moins de 30 % en Asie, un peu moins de 30 % dans les Amériques. Donc un chiffre d'affaires équilibré au niveau mondial.

Allons maintenant dans la performance de nos cinq métiers, en commençant par le pôle Technologies, un pôle Technologies qui a réalisé une croissance de son chiffre d'affaires de 26 % par rapport à l'an passé. Et le ROPA de ce pôle Technologies a augmenté de 42 % par rapport au S1 2021, qui lui a permis de retrouver et même de dépasser son niveau d'avant crise sanitaire.

Alors allons page 14, à l'intérieur de ce pôle Technologies pour examiner les performances de notre métier Chargeurs Advanced Materials qui est le nouveau nom de Chargeurs Protective Films. Page 14, vous voyez que notre chiffre d'affaires établit un nouveau record absolu à près de 200 millions – on est à près de 190,7 millions très précisément. Donc une croissance organique de 9,3 % par rapport au premier semestre 2021 qui était, vous vous en souvenez, déjà un record. Et par ailleurs, le ROPA, le résultat opérationnel, est lui aussi en croissance à deux chiffres. Et j'insiste sur le taux de marge opérationnelle qui est maintenu

à 8,4 %, une performance qui est évidemment absolument remarquable dans le contexte d'inflation généralisée du coût des intrants et notamment pour ce métier, celle du polyéthylène.

Alors je vais reprendre rapidement ce qu'évoquait Michaël Fribourg, mais cette performance de maintien de la marge opérationnelle est évidemment rendue possible par le pricing power de Chargeurs Advanced Materials. Donc très clairement c'est notre part de marché mondiale, notre position de leader de très loin du marché mondial, avec une part de marché très significative chez beaucoup de nos grands clients – nous sommes très souvent jusqu'à 100 %. C'est dû aussi ce pricing power au caractère extrêmement innovant et mission critical de nos produits. C'est également dû à l'action commerciale d'ampleur qui a été conduite ces dernières années pour élargir le champ des produits vendus à un même client. Et ça, c'est un point tout à fait clé qu'on va retrouver également chez Fashion Technologies. Et enfin, naturellement, notre performance industrielle et logistique qui a été renforcée par la chaîne de production, la ligne de production en Italie il y a quelques années.

Et je voudrais insister sur un point, c'est que même s'il est en légère diminution, notre carnet de commandes à ce jour reste 40 % au-dessus de ce qu'il était à la même période de l'année dans les années précédant la crise. 40 % de carnet de commandes supérieur aux années 2019, 2018 ou 2017, qui était dans l'histoire de Protective Films déjà des années fortes.

Je vous propose de passer à la page 15. Chargeurs PCC Fashion Technologies, donc qui a un chiffre d'affaires en très forte croissance organique par rapport à 2021. C'est le rebond qui a été amorcé il y a à peu près un an, en 2021, rebond au premier comme au deuxième trimestre. On est quasiment revenu au niveau pré-pandémie. Et c'est important, même avec les confinements en Chine qui restent très larges et évidemment qui pèsent un peu sur l'activité dans cette zone-là. Donc les marques de luxe et de mode ont accéléré leurs commandes pour accompagner le rebond de leur industrie. Et notre carnet de commandes à ce jour est lui toujours à un niveau record.

La marge d'EBITDA dans ce métier franchit à nouveau les 10 % et notre marge opérationnelle a doublé par rapport à 2021, elle se rapproche de ce qu'elle était en 2019 qui était encore une fois à des niveaux historiquement extrêmement élevés de rentabilité. Donc ça démontre la productivité du métier et sa capacité à répercuter la hausse des intrants. Cette hausse est un peu moins forte, elle est peut-être un peu moins forte que chez Advanced Materials mais elle est néanmoins évidemment réelle quand on pense aux matières premières, quand on pense à l'énergie, quand on pense au transport, on la répercute en totalité sur nos clients. Là aussi en raison de notre position de leader et notre pricing power.

Je vous propose d'aller dans notre pôle Luxe. Ce pôle Luxe est en forte hausse par rapport à l'année dernière. Et si on va sur Luxury Fibers, vous voyez que notre activité retrouve le niveau, quasiment le niveau qu'elle avait avant la crise, à plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et une rentabilité qui elle aussi augmente nettement et se rapproche de 2019. Cela s'explique par les mêmes phénomènes que

pour Fashion Technologies, c'est-à-dire un redémarrage de l'activité, mais aussi par la progression de notre ligne Nativa, notre laine traçable Nativa qui est de plus en plus demandée par les marques. On a aujourd'hui déjà des accords avec de grandes marques (Décathlon, Vivienne Westwood, Stella McCartney) et de plus en plus, nous discutons avec d'autres grandes marques qui vont nous rejoindre pour commercialiser notre laine Nativa.

Passons à la slide suivante, Chargeurs Museum Studio. Donc, nous avons ici une forte progression de notre chiffre d'affaires qui est de 30 % de croissance organique par rapport à l'année dernière. Laquelle croissance organique se répartit 50/50 entre... Pardon. La croissance totale de 60 %, excusez-moi, se répartit à 50 % en croissance organique et à 50 % en croissance externe liée à l'acquisition d'Event à la fin du deuxième semestre 2021. Chez Chargeurs Museum Studio, ce qu'il faut souligner, c'est que nous avons bâti en quelques années le leader mondial des services aux musées (?23:59?). Nous rappelons dans cette slide les leviers clés qui nous permettent de s'imposer sur ce marché où nous sommes très largement reconnus.

Ce que je voudrais souligner également, c'est que la rentabilité que vous observez sur le semestre n'est pas, je dirais, significative de ce qui est la réalité normative de ce métier qui est au-delà de 10 %. Elle s'explique par un phénomène de séquençage. Nous avons eu depuis l'acquisition de nos sociétés britanniques, en particulier en 2019, nous réalisons une transformation de ces activités pour aller vers les grands projets. Ça prend un petit peu de temps. Et ces grands projets sont gagnés progressivement et porteront leur plein effet à partir de 2023 et évidemment 2024 et 2025 très rapidement. C'est vrai également pour notre filiale américaine. Et puis, deuxième phénomène qu'évoquait Michaël Fribourg tout à l'heure, nous avons, lié à la conjoncture, une partie de notre activité, environ 25 %, qui est liée au retail et aux salons commerciaux qui elle n'a pas véritablement repris et qui est progressivement en train de reprendre, et si elle retrouve un certain niveau précis d'avant la crise, contribuera évidemment à la rentabilité de l'ensemble. Nous sommes en tout état de cause extrêmement confiants sur ce métier pour lequel nous avons un carnet de commandes ferme de grands projets encore extrêmement élevés et qui nous donnent une forte visibilité sur les prochaines années.

Nous avons en plus renforcé notre positionnement dans ce métier avec l'acquisition récente de SKIRA EDITORE, qui est l'une des maisons d'édition d'art les plus iconiques du monde et qui nous donne une capacité à servir nos clients tout au long de l'année, j'allais dire, et pas seulement à l'occasion de très grands projets très structurés.

Enfin, nous avons également dans le pôle Luxe Swaine qui est une activité que nous avons acquise l'année dernière, qui repose sur une marque extrêmement solide avec plus de 250 ans d'existence en Grande Bretagne. Nous réalisons un gros travail de repositionnement, d'élévation de ces marques dans l'univers de l'ultra luxe. Nous avons beaucoup agi en termes de restructuration, réorganisation, optimisation, modernisation de l'outil industriel. Et nous travaillons sur de nouveaux points de distribution dans des



endroits absolument iconiques à Londres pour développer cette marque. Nous sommes également en train de travailler sur des contrats de distribution au Japon pour des corners de Swaine, qui va donc pouvoir donner son plein essor dans les prochaines années. Nous avons renforcé également cette activité avec l'acquisition récente de The Cambridge Satchel Company, qui est à la fois un élargissement aux segments de gamme du luxe abordable et qui aussi nous apporte une infrastructure industrielle extrêmement moderne qui servira le développement de Swaine.

Enfin Personal Care, donc comme l'exprimait Michaël Fribourg il y a quelques instants, nous sommes dans une activité qui doit s'apprécier sur un rythme pluriannuel. Le premier semestre a été, dans le cadre de la normalisation de la pandémie en Europe, même si elle reste importante en Chine, nous restons extrêmement mobilisés, avec une capacité de répondre en très peu de temps, avec des quantités considérables et des qualités également très élevées aux commandes de nos clients dans le cadre des contrats stratégiques pluriannuels que nous avons. Et tout cela à un niveau de coûts extrêmement bas et qui nous permet, comme l'indiquait Michaël Fribourg il y a quelques instants, d'avoir des niveaux de rentabilité sur capitaux engagés ultra élevés (1 200 % en 2020, 400 % l'an passé et encore 36 % cette année), avec un taux de retour, un taux de payback sur nos équipements de quelques semaines, ce qui est effectivement assez rare, toutes industries confondues.

Parallèlement à cette capacité de masse, nous diversifions ce pôle d'activités. Le partenariat avec Sockwell sur les chaussettes de compression est en marche et fournit à Altesse que nous commercialisons sous la marque Altesse Studio et est en forte croissance de plus 40 % par rapport à l'année dernière.

Je vous propose maintenant de passer à la revue financière en slide 21 avec le compte de résultats du groupe. Au-delà de la performance du chiffre d'affaires que nous avons déjà évoquée, je voudrais attirer votre attention sur la marge brute qui, à 26,4 %, reste à un niveau élevé, même supérieur à ce qu'il était au premier semestre 2019. Donc là encore dans le contexte que nous connaissons de l'inflation des coûts, c'est une très belle performance. Ce qu'il faut même voir, c'est que, or Personal Care, si on compare à 2021, on a un taux de marge en amélioration de 0,6 point, ce qui souligne encore une fois notre pricing power en particulier dans nos métiers du pôle Technologies. L'EBITDA s'établit à 37 millions. Le ROPA à plus 25 millions. Je rappellerai simplement que le ROPA au deuxième semestre 2021 était à 16,7. On a une belle performance au premier semestre 2022, donc un ROPA qui est en hausse de près de 12 % par rapport à 2019 par rapport à l'avant-crise. Et si on écarte Personal Care dont évidemment l'année dernière la performance avait été portée par la pandémie, notre ROPA est en croissance de plus de 30 % par rapport au premier semestre 2021, grâce en particulier aux performances d'Advanced Materials et Fashion Technologies.

Alors en dessous du ROPA, je signalerai quelques éléments. Les amortissements d'actifs incorporels, le PPA, sont en hausse d'un demi-million d'euros en raison de l'intégration d'Event Les éléments non

récurrents sont très limités à -0,9. Ce sont à la fois les charges non récurrentes qui sont modérées et qui sont compensées en partie par des gains sur la valorisation accordée aux minoritaires de quelques-unes de nos participations, lesquelles d'ailleurs ont été versées au mois de juillet. Nos charges financières sont en augmentation, mais la base de comparaison 2021 est défavorable puisqu'on avait réalisé au premier semestre 2021 des gains liés à la gestion active de notre trésorerie. En revanche, si on considère nos charges d'intérêts d'emprunt, elles sont quasiment stables, à 6,6 millions – 6,3 millions au premier semestre 2021, montrant la maîtrise du coût de notre endettement. La charge d'impôt s'élève à 2,6 millions, qui est en baisse par rapport à l'année dernière, ce qui est liée au résultat de la période. Donc, au total, le résultat net part du groupe s'élève à 10,2 millions d'euros, avec un bénéfice net dilué par action de 0,44 €, en hausse de 22 % par rapport à 2019. En page 22 de notre tableau de flux de trésorerie, on constate une marge brute d'autofinancement de 18 millions à laquelle ont contribué tous les métiers. Elle est inférieure à ce qu'elle était au premier semestre 2021. Encore une fois, on a une forte contribution de Personal Care. Elle est en revanche nettement supérieure à la MBA du deuxième semestre 2021 qui était d'environ 6 millions.

Nous avons donc augmenté notre BFR de 17,8 millions en raison de la forte croissance de l'activité du pôle Technologies, encore une fois plus 26 %, et de l'augmentation mécanique, ce qui veut dire comptable, de la valeur des stocks liée à l'inflation généralisée des entreprises. Et j'insisterai, comme l'a fait Michaël Fribourg sur le fait que notre ratio BFR sur chiffre d'affaires reste à un niveau qui est le plus bas de ces dernières années, à part 2021 qui était très particulière, mais dans les plus bas elle est comparable, 6 %, BFR 6 % du chiffre d'affaires. Ce qui nous amène à un cash-flow opérationnel positif de 0,3 million.

Le niveau de capex très modéré est à -4 millions. Donc c'est évidemment le fait que par le passé, nous avons réalisé des investissements très importants et nous avons aujourd'hui des capex continus très contrôlés. Nous avons donc racheté des minoritaires et financé des compléments de prix sur nos dernières acquisitions pour 1,5 million, distribué un dividende numéraire de 12 millions. Enfin, le poste autre de ce tableau de financement s'explique principalement par le remboursement de la dette de location de plus de 5 millions, des rachats d'actions propres pour 800 000 d'euros et la revalorisation d'autres actifs financiers courants dans le cadre de notre gestion de trésorerie. Au total, la dette nette s'établit à 136 millions. Elle reste à un niveau assez maîtrisé, malgré les effets du BFR et le versement du dividende qui, sur ce dernier point, reflète vraiment notre politique de retour à l'action.

En page 23, notre bilan traduit une hausse de nos immobilisations incorporelles, 26 millions liées à la consolidation d'Event à partir de janvier dernier, et à l'impact des variations de change sur les goodwill. Une légère baisse des immobilisations corporelles liée à l'amortissement des acquisitions des dernières années, l'augmentation du BFR déjà notée. Et donc au total, un renforcement de nos capitaux propres grâce au résultat net du premier semestre, aux dividendes de conversion, aux différences de conversion, pardon, liées à l'appréciation du dollar, compensée en partie par les dividendes. Donc la dette nette nous permet de maintenir un ratio de levier très maîtrisé, légèrement supérieur à deux fois l'EBITDA, tout en

ayant, au cours de ces deux dernières années, financé 23 % des risques, investi et réalisé cinq acquisitions. Le groupe a une structure financière solide et très flexible. Comme vous le voyez sur cette slide, la maturité moyenne de notre refinancement est de 3,3 ans et nous avons à fin juin plus de 300 millions de ressources financières disponibles.

Je conclurai par la page 24 en vous annonçant que nous venons de lever 105 millions de lignes bilatérales qui viennent renforcer la solidité financière et la liquidité du bilan que j'évoquais il y a un instant. Cinq banques de premier plan ont ainsi confirmé leur confiance dans les performances actuelles et futures de Chargeurs, ce qui est évidemment un signe fort dans la période d'incertitude que traverse le monde actuel. Ce sont principalement des lignes Revolving qui ont été obtenues dans d'excellentes conditions de sous (35:42) de taux et qui nous donnent évidemment des moyens supplémentaires pour financer la croissance du groupe et lui permettre de s'adapter en permanence à son environnement et de saisir toutes les opportunités.

Je repasse maintenant la parole à Michaël Fribourg pour la conclusion de cette présentation.

### **Michaël Fribourg, Président-Directeur Général du Groupe**

Bien, vous le voyez à la fois, Chargeurs adapte son modèle de gestion à un environnement volatile et actif petit à petit, les différents moteurs et relais de croissance. Je rappelle que notre objectif est de poursuivre le changement d'échelle du groupe dans le cadre du programme Leap Forward, que cet objectif suppose de franchir des effets de seuil et de masse dans le déploiement du chiffre d'affaires de la performance. Et donc, il faut aussi tenir compte de l'aspect non linéaire que cela suppose puisque, par exemple, Olivier disait sur le pôle Museum Studio pour passer d'un petit braquet à un grand braquet en fait, ce n'est pas comme sur un vélo tout terrain où il faut passer les vitesses 1 à 1, sinon c'est extrêmement long. Pour pouvoir aller sur le plus grand braquet, il faut accepter les courbes en J aussi pour pouvoir avoir des effets de seuil de masse et de performance.

Notre portefeuille d'activités est équipé pour gérer cette volatilité économique, je le disais. Nous sommes dans un environnement que nous, nous jugeons encore incertain et nous pensons que la fin 2022 et 2023 va rester dans cet environnement-là, mais que de notre côté, nous avons aussi des activités qui sont dans leur ensemble bien positionnées à la fois pour s'adapter et pour tirer parti des plans de relance qui seraient mis en place ou des plans de soutien qui seraient généralement mis en place pour l'économie. Nous sommes dans des activités aussi qui ont plutôt démontré leur capacité à tirer en avant de phase ces effets de reprise dans un contexte où, déjà, ils ont énormément rebondi par rapport à l'avant Covid. Nous activons, je le disais, nos moteurs de performance et nous allons aussi tirer parti de cette activation dès l'exercice prochain, quel que soit l'environnement économique.

Voilà, je vous passe la parole et nous passons la parole pour pouvoir vous laisser du temps de questions. On aura tenu une petite quarantaine de minutes dans la présentation et donc on veut pouvoir vous laisser le temps d'un espace d'échange.

## **Opérateur**

Mesdames, Messieurs, si vous souhaitez poser une question, appuyez sur étoile 1 sur le clavier de votre appareil.

## **Jérémy Sallée, Portzamparc**

Oui, j'avais plusieurs questions. La première, c'était sur la dynamique sur du pôle Technologies. Est-ce que vous êtes confiants pour maintenir ce niveau de performance sur le S2, que ça soit sur la partie Advanced Materials et sur la poursuite du rebond dans la partie textile ? Et globalement sur les marges avec la future accentuation de l'inflation, est-ce que vous pensez pouvoir tenir, maintenir le niveau de marge du S1 sur le S2 ?

## **Michaël Fribourg, Président-Directeur Général du Groupe**

Alors je vais vous répondre en général déjà sur l'inflation. Je rappelle, juste pour donner un exemple quand même assez parlant. Déjà prenons Chargeurs Advanced Materials, comparons le premier semestre 2022 et le premier semestre 2020 ou même 2019. Et si on élargit et extrapole à l'année, le surcoût matière qu'il y a eu dans cette activité entre ces deux périodes est de 25 millions semestre, 50 millions à l'année. Pourtant, nos marges sont restées au même niveau. Globalement, nous ne sommes pas, nous arrivons à passer les augmentations et à transférer, compte tenu de la nature de nos positionnements et du caractère mission critical de nos produits qui ne pèsent pas énormément non plus dans le prix de revient de nos clients, nous passons les hausses de prix, avec un pricing power assez élevé, un premium de prix assez élevé par rapport à la concurrence pour un temps en continu, de passer en continu de l'augmentation de prix. Ça concerne l'ensemble de nos activités. Donc ça, c'est plutôt inhérent au modèle Chargeurs, si j'ose dire. Le modèle Chargeurs, le jet d'activités niches, déploiement d'activités niches intrinsèquement, il est quand même en baisse par rapport à ce modèle.

Comme on le disait, on a des carnets de commandes qui sont record sur l'activité Chargeurs FCC Fashion Technologies au sein du pôle Technologies. Sur l'activité Films, il y a de la volatilité avec des situations assez contrastées entre les États-Unis et l'Europe à ce stade, dans un contexte où les niveaux sont très supérieurs déjà à 2019. Donc ce qu'on observe partout, c'est que, et ce que nous pensons, c'est que les carnets vont avoir un tempo qui est moins long et donc ça demandera plus de réactivité. Mais ça n'a pas d'incidence en soi sur notre puissance d'effet prix. Ça peut avoir de l'incidence en général sur l'effet volume, mais ça n'a pas d'incidence sur l'effet prix. Donc nous, de toute façon, nous vendons des produits qui sont à forte valeur ajoutée, à forte marge. On n'a pas de boule de cristal en général sur l'environnement économique, ce sont des consommables, donc aussi des volatilités peuvent les affecter. Mais globalement en tout cas, on n'a pas de problématique aujourd'hui à traiter nos hausses de prix. Et

on n'en a pas aujourd'hui, on n'en avait pas il y a six mois, on n'en avait pas il y a un an, on n'en avait pas il y a trois mois. Ce n'est pas, pour nous, on les passe, on est organisé pour les passer. On avait d'ailleurs souligné à la publication annuelle 2020 à des comptes 2021 qu'on avait sans doute un peu trop tardé à déplacer sur ce qui est aujourd'hui Chargeurs Advanced Materials, sans doute d'à peu près trois mois. Mais maintenant il y a une très grande discipline pour les passer.

Et aussi, il y a un autre aspect qui peut compenser la volatilité, c'est les gains de parts de marché. Parce que ce sont des activités qui ont énormément d'opportunités et de marchés additionnels. Donc voilà, on a cet environnement-là qui est assez, qui est assez flexible et des outils qui sont eux-mêmes très flexibles. On peut aussi basculer la production d'Europe vers les États-Unis, des États-Unis vers l'Europe, ou de l'Europe vers l'Asie sur certains produits. Donc en fait, on est en permanence en adaptation de ce régime-là, on n'en a pas. On n'a pas une rigidité d'adaptation de notre outil à l'environnement actuel. Et on a trois grands pôles de production qui sont Asie, Europe, États-Unis pour les activités liées au textile. On a Europe, États-Unis et un peu d'Asie d'ailleurs pour les activités Chargeurs Advanced Materials donc au sein de ce pôle. Mais j'ai envie de répondre, c'est un peu intrinsèque au modèle du groupe, c'est-à-dire qu'on a des activités, on développe des activités pricing power, sinon on ne les développe pas, on n'utilise pas les gammes qui n'ont pas de pricing power.

Donc jusqu'où ça ira ? Ça ira jusqu'au moment où tout le monde continuera de toute façon à augmenter ses prix et nous continuerons à augmenter nos prix et nous augmentons et nous avons augmenté substantiellement nos prix. Nous allons continuer à augmenter substantiellement nos prix. Nos commerciaux l'ont fait savoir à nouveau à nos clients.

Ensuite, il y a le paramètre énergie – je ne sais pas si c'était implicite dans votre question, mais j'imagine que d'autres voudront revenir là-dessus – notre facture énergétique 2022, c'est 12 millions et demi d'euros. Notre facture énergétique 2023, elle sera transférée aux clients pour résumer. Le marché est extrêmement volatil. Nous avons, nous, sur le sujet de l'énergie, pris deux décisions qui nous semblent très importantes. Premièrement, une décision de sécurisation énergétique. Donc pour être très concret. Nos usines européennes sont équipées de groupes électrogènes capables de les faire tourner plusieurs jours en continu, en car, en électricité comme en gaz pour certaines d'ailleurs en production de gaz. En cas d'interruption d'approvisionnement, donc chauffe-eau, scénariser un schéma où il y aurait une interruption continue plusieurs jours. C'est plutôt fait a priori pour gérer des creux, même nous permettre de revendre de l'énergie dans une stratégie d'effacement en ayant des prix de fuel industriels qui sont moins élevés que les prix de gaz ou d'électricité. Mais voilà, nous, nous avons anticipé dès la fin de printemps, bien avant que ceci devienne un débat d'opinion publique, et dans l'opinion publique et dans les milieux économiques, en fait, nous, nous avons anticipé et donc nous avons aujourd'hui beaucoup d'industriels. Je le précise que beaucoup d'industriels sont en quête d'avoir ça, mais nous, nous en avons. Et je pense que ça va être très dur pour certains industriels. Mais nous, on est équipé. Et c'est un appareillage quand même assez spectaculaire. Donc voilà, ça, c'est l'illustration de l'adaptation

du modèle de gestion à l'environnement et en ayant toujours les quelques semaines d'avance qui conviennent par rapport à la situation. Ça, nous nous sommes couverts par rapport à ce risque. Bon, s'il y avait des interruptions plusieurs jours de fourniture d'électricité ou de gaz, je pense que ça deviendrait un très gros problème d'opinion publique puisque je ne sais pas bien comment les gens feraient tourner le réfrigérateur ou leur congélateur. Donc nous, on est là, équipés pour des cas très extrêmes continus et on va plutôt être en capacité de faire de l'efficacité énergétique, ce qui est d'ailleurs une autre dimension qui est à la fois de sécuriser nos approvisionnements, mais faire de l'efficacité énergétique en optimisant notre planification industrielle et logistique à l'échelle mondiale.

Deuxièmement, sur l'année 2023 et au-delà, nous, nous avons une stratégie qui est une stratégie complètement adaptative. Nous n'avons pas voulu courir le risque d'un edge des coûts élevés pour l'année 2023. Je pense qu'il va y avoir des drames industriels avec des gens qui se sont engagés dans un marché complètement fou. Et donc nous, on sera à la fois en régime adaptatif, mais aussi vu que nous avons de la production en France, en régime bénéficiaire des quotas sous plafonnement, le plafonnement qui existe déjà, lié à l'énergie nucléaire, puisqu'à peu près 70 % de notre consommation énergétique française est couverte par le quota nucléaire. Donc là ça fait que sur ça on est protégé. Il reste les 30 % restants, mais sur les 30 % restants, on ne s'est évidemment pas aidé. Il faut garder son sang-froid à des conditions qui sont complètement déraisonnables, comme celles du marché fou. D'autant que vous l'avez vu, c'eût été stupide puisqu'il y a des projets actuels de plafonnement des prix et de décorrélation du prix électricité énergie. Donc ça, ça concerne les 30 % pour la France, ça concerne l'intégralité pour l'Italie. Après on a aussi de la production aux États-Unis où elle, le rapport, le coût est entre 10 et 20 fois moins cher que vous, vous êtes en électricité ou en gaz et nous avons des usines sur place comme nous avons des usines en Asie où du coup, il n'y a pas la même problématique qu'en Europe.

Sur ce sujet de l'énergie, si vous voulez, on pourra y revenir, mais voilà, nous, notre position est d'être avec beaucoup de sang-froid, parce que quand on voit par exemple qu'entre le 25 août et le 5 septembre, le prix du mégawatt/heure a été réduit de 40 % sur l'électricité ou le gaz du fait de la volatilité. Le problème est plutôt la volatilité en ce moment du marché qui dysfonctionne et qui n'a pas été suffisamment régulé. Je pense qu'il y a des régulations qui sont en train de se mettre en place, y compris demain puisqu'il y a une réunion à Bruxelles sur le sujet, mais nous, nous n'avons évidemment pas voulu hedgé dans un mouvement de panique sur l'approvisionnement énergétique parce que, un, on a la flexibilité ; deux, il faut avoir un régime adaptatif et nous avons des contrats et nous mettons en place des contrats qui sont sur ce régime adaptatif. Je dis ça parce que beaucoup d'industriels un peu pris de panique ont conclu, notamment en France, ce n'est pas notre cas du tout mais je le dis, les distributeurs ont proposé à beaucoup d'industriels, dans le mouvement de panique d'explosion des prix du mégawatts, gaz ou électricité, des contrats qui en fait leur liaient les mains pour tout 2023, voire 2024, sur ce qui n'était pas ARENH pour l'électricité et sur toute leur consommation de gaz. Et certains

ont bloqué les prix qui sont complètement fous et qui ne repasseront là pour le coup jamais à leurs clients. Parce que si vous êtes plus dans le prix de marché, vous ne passez pas. Nous, on passera à nos clients en fonction de l'évolution du prix au mois le mois, ou plutôt au trimestre. Et voilà, c'est comme cela qu'on l'appréhende. Si le prix de l'énergie, si la facture énergétique représente 7 % du PIB en Europe, là je pense qu'il y aura un impact sur le niveau global d'activité européen qui fera que le prix de l'énergie s'effondrera. Il y aura un rôle communicant entre l'effet croissance et l'effet rationnement en énergie. Donc voilà, notre stratégie nous sur l'énergie. C'est un, sécurité ; deux, flexibilité. Et on passera comme on passe d'autres coûts qui ont été multipliés par X, je parle bien de multiplier, pas qui ont augmenté de quelques pourcents, qui ont été multipliés plusieurs fois leur valeur au cours des derniers mois. Et surtout aussi la planification énergétique.

Alors le terme sobriété est à la mode. C'est une façon, peut-être pour certains, puisqu'il y a la pénurie énergétique, c'est mieux de l'avoir organisée. Nous, on a besoin et on soutient la croissance. On a des besoins structurels de croissance, on va faire de l'optimisation énergétique. La sobriété, on en fait naturellement. On ne s'amuse pas à consommer de l'énergie pour le plaisir de la consommer. C'est quand même un bien précieux, l'énergie, mais voilà, on reste dans un modèle très adaptatif là-dessus. Il y a des circonstances où être hedgé, c'est une bonne chose, d'autres où être hedgé est une très mauvaise chose, si vous avez fait le hedge, faut pas jouer les spéculateurs, face à un marché fou de l'énergie. ca répond à votre question ? Très bien. Ce qui, à mon avis, était la question de beaucoup plus.

### **Flavien Baudemont, Berenberg**

J'aimerais continuer sur le thème de l'inflation. Vous n'avez pas du tout parler pour le luxe, et surtout de CMS. CMS, si j'ai bien compris, vous sécurisez les contrats plusieurs années à l'avance. Comment vous, vous protégez de l'inflation justement sur ce secteur ?

### **Michaël Fribourg, Président-Directeur Général du Groupe**

Alors d'abord, on a beaucoup d'activités de services dans services dans CMS. Donc ces activités qui ne sont pas, on a des activités de fabrication et des activités de service. Les activités de fabrication, elles, elles ont aussi des clauses d'ajustement. Donc ça, ce n'est pas un gros. Et des clauses de renégociation sur ces aspects, quand il y en a, ce n'est pas un gros enjeu. Sur le volet services, c'est plutôt l'inflation salariale qui peut jouer. Donc on n'est pas du tout les mêmes enjeux que les échelles dont on parlait en matière énergétique. Je rappelle quand même que ces activités sont beaucoup moins intensives en industrie que nos autres activités.

Elles sont beaucoup moins intensives également en coûts de transport. On parle de l'inflation de l'énergie, je rappelle que les coûts de transport ont été multipliés par dix. Par dix sur certaines périodes du premier semestre et malgré cela, on a maintenu des niveaux de, on a fait ces performances malgré des coûts de transport multipliés par dix comparativement à 2020. Ce n'est quand même pas rien.

Donc elles sont moins intensives en industrie. On a les clauses d'adaptation et la composante après concerne plutôt les salaires, mais sur ces volets de fabrication, il y a quand même beaucoup d'adaptation contractuelle chemin faisant, parce qu'il y a des complexités additionnelles que veut le client, parce que... Donc ce sont des contrats pluriannuels et en même temps qu'ils font vivre. Donc là, c'est plus facile à adapter que quand vous vendez a priori ce que vous vendez du consommable. En même temps, le consommable sur le court terme, comme je dis, vu qu'on les adapte aussi, pour nous ce n'est pas vraiment. Aujourd'hui, ce n'est pas le cœur de nos enjeux, l'inflation. Pour résumer, chez Chargeurs, ce n'est pas le cœur du sujet.

Le cœur du sujet, pour nous, c'est la conduite de notre mutation, de notre réinvention. C'est le gain de parts de marché et, de l'autre côté, l'adaptation et la flexibilisation de l'appareil humain, logistique et industriel. Mais là, sur... Et par exemple sur Personal Care, nous avons des contrats pluriannuels et ils ont aussi des clauses spécifiques en cas d'augmentation très fortes de certains entrants. Ils sont peu concernés aujourd'hui parce que leurs intrants n'ont pas explosé, comme d'autres secteurs. Mais on a des clauses aussi, donc on a des edges aussi là-dessus.

Est-ce que ça répond à votre question ?

#### **Flavien Baudemont, Berenberg**

Oui, ça répond à ma question, merci.

Si on peut continuer sur CPC, est-ce que vous avez un pipeline d'acquisition des cibles en vue pour l'instant ?

#### **Michaël Fribourg, Président-Directeur Général du Groupe**

Oui, on a des cibles. Après, on prend aussi notre temps parce que l'environnement, encore les derniers mois, était à des prix assez élevés. Il y a des choses qui nous intéressent, qu'on entend, qu'on aimerait acheter, mais on ne veut pas le faire à des prix qui seraient substantiellement décorrélés de leur prix l'an prochain ou voilà. On est aussi dans une logique adaptative.

On a concentré aussi beaucoup nos efforts sur Museum Studio en matière de qualité d'acquisition et d'intégration. Ça, c'est extrêmement important. Il ne s'agit pas seulement d'acquérir. Je rappelle qu'on a acquis une vingtaine de sociétés depuis les dernières années. C'est beaucoup. Et on les intègre à chaque fois pour en faire des succès. On l'a montré chez CFTPCC, c'est complètement intégré, et Museum Studio aujourd'hui, c'est complètement intégré. On mentionnait par exemple une simplification qu'on a mise en œuvre puisqu'on avait trois sociétés, ne serait-ce qu'à Londres où nous sommes aujourd'hui, et en fait, on les a réunis en une société. Évidemment, ça réduit les coûts et ça réduit tous les sum costs généraux. Donc, oui, on a des acquisitions en ligne de mire qui vont plus vers le Personal Care, moins vers les équipements de protection individuelle. On n'a jamais voulu faire des acquisitions, on l'a toujours dit, sur les équipements de protection individuelle, on a fourni l'adaptation qui correspond en qualité d'actif, en



modèle d'actif, un peu à ce que nous recherchons, c'est-à-dire des produits qui peuvent être commercialisés de façon intelligente en distribution sélective, en pharmacie, en travel retail et qui ont aussi du pricing power et qui peuvent être plus grandes que Fournival Altesse. Fournival Altesse, on l'utilise aussi un peu comme cheval de Troie pour un certain nombre de clients en travel retail et en distribution sélective. Mais déjà elle va être consolidée au 31 décembre et elle a organiquement une croissance assez importante malgré l'environnement qui n'est pas du plus a priori favorable. Mais il y a une désirabilité de ces produits qui est importante. On a réinventé leur packaging, leur PLD, ce qui pour nous était indispensable avant de les mettre sur le marché.

Mais oui, on a des acquisitions en cible. Elles sont généralement déjà très internationales et on veut pouvoir les internationaliser davantage. Il y a des gens très intelligents qui nous expliquaient qu'il fallait absolument acheter des acteurs sur le Personal Care qui avaient des contrats moins long terme que nous et qui voulaient faire payer X fois leurs résultats 2020. On n'a pas vraiment voulu suivre ce chemin et en même temps, je rappelle qu'on a des contrats pluriannuels et on est toujours d'ailleurs dans des contrats importants pluriannuels. On est titulaire du plus gros contrat d'Europe ravins sur Personal Care. Et donc là il y a de la volatilité où 2021, ils ont commandé un peu plus que leur tendance. 2022. On a nous un engagement de réactivité à une semaine. Donc en fait, eux, c'est ce qui explique aussi la rentabilité qu'on a, quand ils ont des commandes et donc il dure jusqu'à 2023, 2024, excusez-moi, ce contrat existant et on a d'autres contrats également et qui eux-mêmes s'adaptent avec une composante en fin de service qui est très importante et une réactivité qui est très importante. La contrepartie c'est que nous, on a de la volatilité sur l'activité, mais par contre, on a une très forte rentabilité, donc on n'a pas de sujet non plus de pricing des futurs contrats là-dessus. Parce que, en fait, de toute façon on est le seul à pouvoir le proposer dans ces proportions et en Europe donc l'alternative, elle n'existe pas, elle existe en Asie, elle ne répond pas à la problématique. Je rappelle qu'on est capable de passer à des unités allant de 0 à 5 millions à sept jours. Ce qui est absolument unique en Europe. Ça explique les très fortes rentabilités qu'on rencontre sur cette activité et qui est un service en fait quasiment plus qu'un produit. C'est-à-dire que ça évite aux clients de payer du stockage long, ça lui permet une très forte adaptation, ça lui donne une sécurité d'approvisionnement. La contrepartie, c'est que nous, on a de la volatilité sur cette activité c'est pour ça qu'on parle hors sanitaire, dans un contexte où le reste aussi est reparti. Mais en face, on a une très forte rentabilité. Et on n'a pas de pression à la baisse des prix par rapport à ce service pour le dire. C'est un service unique, ça ne veut pas dire qu'on peut le pricer n'importe comment. Mais les pricer quand même très haut, mais à une valeur qui est estimée très élevée par les clients – c'est des acteurs publics, les bancassureurs, les grands réseaux, ceux qui... les énergéticiens par exemple, qui ont besoin de continuité d'activité, ce sont les fournisseurs d'utilités essentielles. Et les grands réseaux français, donc par exemple, les banques qui sont restées ouvertes pendant les lockdowns. Évidemment, elles font partie notamment de nos grands clients récurrents et qui eux-mêmes ajustent du stock et qu'on aide à gérer le stock. En même temps, je rappelle que l'outil industriel étant partagé entre CFTPCC et Chargeurs Personal

Care, vu que CFTPCC a eu un très gros rebond, d'une certaine façon, ça mobilisait l'outil industriel. Donc il y a un jeu un peu de vases communicants. Quand il y a des lockdowns, il y a moins d'activité Chargeurs PCC Fashion Technologies. Quand en revanche et beaucoup plus d'activité Personal Care qui absorbe des frais fixes des outils industriels et inversement. Donc on a cette flexibilité-là qui existe et notamment qui fonctionne très bien en Europe.

On a d'autres questions par téléphone ?

### **Francis Pretre, CIC Market Solutions**

Donc j'ai deux questions. La première concerne la division, donc Protection Films. J'ai bien compris la partie énergie, la partie prix. Je voudrais plutôt aborder aujourd'hui la partie volume. Bien comprendre un petit peu les évolutions en la matière sur le T1 et T2. Qu'est-ce qu'on peut attendre sur le sujet des volumes ? Donc ça correspond à l'activité avec si possible votre vision entre l'Europe et les États-Unis. Donc c'est un point non négligeable. Et la deuxième partie de ma question concerne un petit peu les dernières croissances externes. Est-ce que vous pouvez nous en dire plus concernant le volume d'affaires, la dynamique ? J'ai bien compris que vous allez mettre en place un certain nombre de corners dans le monde. Mais est-ce qu'on pourrait avoir quelques éléments complémentaires pour pouvoir bâtir quelque chose de plus précis ? Merci beaucoup.

### **Michaël Fribourg, Président-Directeur du Groupe**

Bien sûr. Donc Chargeurs Protective Films a été rebaptisé Chargeurs Advanced Materials pour mieux refléter que ce sont des films de process et pas du packaging sur Chargeurs Protective Films car ce sont des films qui sont utilisés dans le process de production des industriels. Alors ma réponse va être un peu plus long peut être sur Chargeurs Advanced Materials. Pour vous dire un peu notre ressenti qui est un ressenti aussi sur la base du terrain puisque nous venons là ces toutes dernières semaines, de faire une tournée mondiale dans nos sites occidentaux, en passant pas mal de temps en Allemagne, en Italie et aux États-Unis, ce qui forme quand même plus de 50 % de notre activité mondiale dans ce métier. Ce qu'on observe aujourd'hui, c'est un découplage assez significatif entre, au sein des pays développés, et encore le cas, j'ai éliminé un peu le cas de l'Asie pour l'instant, puisqu'il y a encore beaucoup de lockdowns en Asie, donc il y a du stop and go, des villes qui ouvrent, donc on est obligé de déplacer les stocks. Même si Taïwan reste à un niveau élevé en termes de plateformes de redistribution en Asie. Prenons le découplage entre la situation américaine et la situation européenne. Les Américains subissent l'inflation mais n'ont pas du tout les mêmes problématiques énergétiques et ne visent pas non plus d'ailleurs les mêmes problématiques financières qu'en Europe. Donc nous, notre observation, c'est un très grand découplage. Les Américains sont plein de projets, plein d'ambition, plein de capitaux, plein de dynamiques, donc ça reste fort. Je rappelle que c'est notre premier marché.

Ensuite, en Europe, c'est beaucoup plus contrasté. L'Allemagne est dans un ralentissement que tout le monde connaît par rapport à des niveaux très élevés aussi. Donc aujourd'hui, j'ai envie de vous dire qu'il est encore paradoxalement encore un peu tôt pour dessiner la trajectoire. Parce que pour faire simple, en Europe, les clients réduisent les délais d'exécution de leur commande et demandent beaucoup plus de commandes réactives et sont moins dans une programmation, parce que par exemple les Allemands, en fait ils ont de quoi faire tourner leurs usines en novembre. Donc ils n'ont pas de rationnels à le faire. Donc, de ce point de vue-là, il y a moins de visibilité en Europe, donc nous on flexibilise des outils. Les États-Unis restent à un niveau élevé, donc là on produit en Europe et on sert les États-Unis. Et on produit aux États-Unis aussi, on va peut-être accroître la production aux États-Unis dans les mois qui viennent aussi pour bénéficier du mix énergétique américain. Mais c'est un peut-être parce qu'il y a tellement de décisions au jour le jour et on est dans un monde qui s'adapte au jour le jour sur la situation des coûts de l'énergie. Si demain il y a d'abord un changement du mode de calcul du prix du mégawatt électrique et de sa décorrélation avec le gaz, ça va changer le fonctionnement du marché de l'énergie et donc le mix, donc les réactions des opérateurs économiques en Europe. Si la semaine prochaine, ou les semaines à venir, ils plafonnent le prix de l'énergie électrique, là, ça va, ça va aussi changer énormément la donne et jouer des jeux de substitution. Ça va faire désespérer le marché. C'est une mesure anti-spéculative, bien sûr.

Donc ce que je peux vous répondre, c'est notre grande adaptabilité. Ensuite, on a des carnets de commandes qui sont bien plus élevés qu'en 2019. On voit sur les États-Unis une résistance. On voit sur l'Europe du stop and go. C'est plutôt des effets de stop and go, mais en même temps, bon, on s'adapte comme on l'a fait aussi en 2020. On avait un peu la même situation de stop and go en 2020, puis à la fin on a eu un chiffre d'affaires qui était assez préservé. Donc voilà, j'ai envie de vous dire la situation où nous sommes, nous, très contrastés. Et les Américains ne sont pas du tout dans le même mindset que les Européens, mais pas du tout du tout. Donc 40 % de l'activité de Chargeurs est directement et indirectement liée aux États-Unis. Donc j'ai envie de dire d'une certaine façon, ça nous rassure. Mais les Américains ne sont pas en train de débattre de l'ampleur d'une récession. Ils sont pas du tout là-dedans aujourd'hui. Ils ont l'impact de l'inflation, mais tous les prix décalent vers le haut, nous-mêmes on décale les prix vers le haut, les salaires augmentent, tout augmente, les loyers augmentent, les intérêts augmentent. Vous connaissez, vous êtes plus experts encore que nous tous sur ça. Mais c'est assez significatif.

L'Europe est dans une situation beaucoup plus contrastée et qui demande beaucoup plus de réactivité. Par contre, nous, on pense qu'il ne faut pas interpréter et extrapoler les stop and go parce que concrètement, en Europe, personne ne sait. Donc on ne va pas avoir une boule de cristal pour dire ça va aller dans telle ou telle direction. Il y a des plans. L'Allemagne a quand même annoncé 85 milliards d'euros de compensation. C'est historique. Nous sommes aujourd'hui même au Royaume-Uni. C'est 115 milliards de livres qui sont annoncés par la nouvelle Premier ministre en termes de compensation des coûts de l'énergie. Donc voilà, il y a des choses qui sont en train de se mettre en place en ce moment même et à la

rentrée, on a un peu le sentiment qu'il y a eu du retard à l'allumage dans la prise de conscience de l'impact de ce désordre énergétique sur l'économie de la part des décideurs européens et qui là en rentrant de vacances, se disent là il faut s'occuper de ce sujet et donc ils s'en occupent. Et ça, ça devrait à un moment donné un peu calmer aussi les spéculations sur les marchés de l'énergie et toutes ces conséquences derrière. Ensuite, bon, s'il y a de la régulation sur les approvisionnements énergétiques en Europe, les industriels, je pense vont quand même s'adapter. Quand vous entendez ArcelorMittal qui dit je ferme une usine en Belgique parce que le coût de l'énergie est très élevé, oui, enfin il dit en même temps, je pousse mes usines aux États-Unis, où mon fond d'énergie pour 2023 va être quinze fois moins élevé en moyenne. Donc nous, on servira aux États-Unis au lieu de servir en Belgique. Voilà, c'est donc. Bref. Donc on suit les clients là où ils sont, on s'adapte, on observe aussi, c'est pour ça qu'on en parlait, des plans de compensation, des plans d'adaptation. Nous, notre vrai sujet, c'est la sécurité continuité d'approvisionnement, nous l'avons. Nos fournisseurs critiquent aussi l'ont. Donc voilà. Sur les acquisitions pour venir sur le deuxième sujet. Donc pardon en synthèse sur le premier, on est prudent, mais très adaptatif et dans des marchés qui sont eux-mêmes structurellement portés et porteurs. Donc c'est un peu ça je pense qu'il faut retenir.

Sur le terrain des interfaces.

#### **Francis Pretre, CIC Market Solutions**

Je me permets juste de vous interrompre avant de passer au deuxième sujet.

Est-ce que cela sous-entend qu'on puisse avoir un peu plus de business américain à attendre au cours des prochains mois ? Et est-ce que cela sous-entend qu'on puisse avoir du fait de la réaction politique pour pouvoir contrebalancer ce qui se passe en Europe, avoir peut-être une activité en fin d'exercice un peu plus élevée qu'attendu et a contrario un T3 plus marqué par le stop and go au niveau européen ?

#### **Michaël Fribourg, Président-Directeur Général du Groupe**

C'est assez juste et je compléterais en disant que. Il y a des questions auxquelles on n'a pas la réponse parce que... Mais on a des éléments, nous, d'analyse de la situation. Je vais vous expliquer. Sur l'Asie d'abord et la Chine. Comme vous le savez, il y a un Congrès en Chine qui peut avoir beaucoup d'incidence en termes de décisions de plan de relance ou de maintien de la politique zéro Covid. Donc il peut avoir des très grandes incidences macroéconomiques sur l'Asie. Sur l'Europe. Bon soit l'Europe se réveille et cesse de se faire peur, soit elle se suicide. Parce que l'équation, elle est là, c'est un suicide économique et industriel, soit elle se réveille et elle s'organise pour éviter une situation de pénurie et de récession dont elle se remettra assez difficilement, pensons-nous. Sur les États-Unis. Ben oui, je pense que là, ce qu'on observe, c'est quand même les États-Unis, il y a des usines qui ouvrent, ils attirent, ils sont quand même bénéficiaires de la situation. En plus, il y a une compétitivité aux importations par les Américains des produits européens. Donc on bénéficie de cette compétitivité. Donc nous, on pense qu'il peut y avoir des

jeux de compensation et une redistribution des chaînes productives mondiales très rapides dans les mois qui viennent. D'où l'insistance que je mets sur l'adaptation. Donc je dirais oui, vous avez raison, je pense qu'il peut y avoir de la volatilité sur le T3. Après il peut y avoir les réactions T4 et T1 en sens plus stabilisé en 2023, si les décideurs publics prennent les bonnes décisions. J'ai envie de dire les opérateurs économiques subissent là en ce moment plus l'effet et depuis d'ailleurs le Covid. Nous, on a toujours dit ce n'est pas une crise sanitaire. C'est l'impact de décision souveraine. Le lockdown en soi, je veux dire ce n'est pas le Covid qui a provoqué les lockdowns, c'est les décisions publiques sur le pays. Ce n'est pas exactement la même chose. Et donc ce n'est pas en soi le président de l'Ukraine qui a provoqué la crise énergétique, c'est les décisions de sanctions qui sont des décisions souveraines qui s'imposent à tous les opérateurs économiques. Donc c'est pour ça que je dis, nous finalement, on regarde nos différents edges par rapport à ces situations, nos zones de production. On est avec nos clients, on les suit là où ils ont besoin. S'ils vont plus aux États-Unis, on les accompagne. S'ils veulent aller plus en avion, on les accompagne. Voilà. Et on passe notre temps à s'adapter comme ça et à éviter de se faire piéger à je joue le edge à mon tour et j'essaie de me couvrir sur des trucs qui n'ont pas de sens, à, comme le cas de l'énergie, à 12 mois ou 24 mois, ce qui est une absurdité et un danger économique et industriel.

Donc je suis assez d'accord avec notre analyse est assez convergente avec ce que vous dites en disant so far... il y a aussi la consommation mondiale et aussi de l'épargne qui se déploie. Il faut aussi cerner la façon dont Chargeurs appréhende tout ça dans un contexte où, par exemple, la France pour Chargeurs, c'est 5 % du chiffre d'affaires mondial. 95 donc ça intéresse. On a quand même une logique qui est 80. On s'intéresse d'abord à ce qui est 80 % de l'enjeu et de la rentabilité. Voilà, après on a de la production en France. C'est plutôt un atout parce qu'il y a le parc nucléaire. Mais voilà, encore une fois, il y a beaucoup de décisions souveraines, persistance de la stratégie zéro Covid ou pas, nouveau lockdown, nouvelle vague pandémique ou pas, intense ou pas, il y a beaucoup de paramètres. Mais voilà, on est capable d'allumer les moteurs différents selon les circonstances, donc on les prépare pour les allumer ou les éteindre selon les circonstances. C'est un peu comme ça qu'on est en train de faire. Maintenant, c'est sûr qu'on préférerait avoir une fusée dans un ciel bleu qu'on regarderait partir depuis la Floride. Et ça fait des magnifiques photos. Mais il y a des nuages dans le ciel. Et puis il y a des turbulences. Si la fusée ne part pas le lundi, elle part le samedi ou elle partira lundi. Mais bon, elle est là, et voilà, on s'adapte comme ça. Je ne sais pas si ça répond à votre question mais c'est pour vous dire un peu notre état d'esprit. Sang-froid et la stabilité, on essaie d'être là-dedans et ensuite on ne fait pas de prévisions parce que tous les jours, il y a des décisions publiques qui peuvent remettre en cause ou pas. Ce qu'on sait, c'est que nos sites sont armés pour ne pas avoir à fermer, ni pour des questions énergétiques, ni pour des questions sanitaires, parce que l'essentiel de nos sites mondiaux ont aussi des activités sanitaires qui, il est impossible de les fermer, par exemple en cas de lockdown, puisque même aux États-Unis, notre site de Chargeurs Advanced Materials est aussi le site de Chargeurs Personal Care. Ce qui est aussi une protection par rapport à certains environnements de décisions publiques hâtives. Mais bon, voilà, on a ce contexte-là.

Sur les acquisitions... Si j'ai répondu le plus complètement possible à votre question. Du coup sur les acquisitions, on a poursuivi notre stratégie d'acquisition. Aujourd'hui Museum Studio, c'est ce que disait Olivier Buquen. Que fait Museum Studio ? Grâce à la combinaison d'actifs qu'il y a dans Museum Studio, qui est unique au monde. Museum Studio en fait, c'est un studio de création de contenu culturel qui aide les grands décideurs publics, les grands décideurs privés, les dirigeants d'institutions culturelles, les dirigeants de grandes marques de luxe ou de grands lieux d'expérience à faire de leur marque une marque d'excellence en travaillant sur quatre leviers, on les aide à développer leur accessibilité et leur visibilité, y compris digitale, on les aide à élever leur pouvoir éducatif dans les expériences physiques et digitales, avec des outils traditionnels et des outils immersifs, on les aide à diversifier leurs revenus. Donc, quand on achète un éditeur spécialisé et reconnu mondialement, ça leur permet, eux, de diversifier leurs revenus. Et cet éditeur est aussi producteur et gestionnaire même de bookstores dans beaucoup de territoires en Italie par exemple. Ça les aide à diversifier leurs revenus. Et puis on les aide de plus en plus aussi à travailler sur des problématiques de connexion à leurs différentes communautés. Je prends un exemple quand un grand musée d'un pays occidental fait des restitutions à d'anciennes colonies ou d'anciens territoires qui avait fait l'objet de transferts d'œuvres. Eh bien, par exemple, nous derrière, on va créer les musées dans ces pays qui sont les pays de mise en scène de ces œuvres restituées. Donc ça concerne le monde francophone et anglo-saxon.

Donc on a aujourd'hui un panel de compétences qui est extrêmement élargi. Ce qui fait que pour résumer, c'est ce que disait Olivier, on a toujours quelque chose à vendre à ces institutions. Il y a les institutions culturelles et aussi les marques, il ne faut pas les oublier. Aujourd'hui, les marques ont des stratégies de valorisation de leur legacy et de leur expérience qui est extrêmement importante. Dior vient de le faire, toutes les grandes marques ont un musée aujourd'hui, les grandes marques mondiales ou des experience centers. On travaille avec des marques comme Philips par exemple. Donc on va de Carlsberg au Metropolitan Museum, donc on a aussi un grand écart. L'activité Museum Studio, vous l'avez noté, effectivement, là, elle porte l'absorption de ses charges fixes, uniquement avec les premières phases des grands projets qu'elle a gagnés, c'est-à-dire qu'elle a quasiment pas eu, elle a eu quasiment zéro activités événementielles au premier semestre et aussi, il faut le dire, elle a eu zéro compensation publique puisque aux Pays-Bas, ils ont arrêté les compensations, au Royaume-Uni, ils ont arrêté les compensations, aux Etats-Unis ils ont arrêté les compensations. Donc elle a absorbé toute seule, comme si elle avait eu ses activités. Et nous on a gardé les salariés. Il n'y a pas de dispositif de compensation et nous on ne voulait pas perdre des compétences. C'est un choix aussi. C'est assez rationnel, parce que si on développe et qu'on a des projets plus larges, si on commence à arbitrer les compétences dans un monde déjà, en plus, où les compétences sont dures à avoir... Donc on les fait travailler autrement. Mais ça, c'est extrêmement, c'est extrêmement important. Olivier a dit, le portefeuille d'activités s'étend. Donc on a acheté SKIRA EDITORE et on achètera sans doute aussi d'autres éditeurs. Alors c'est des éditeurs qui fonctionnent sur un modèle où ils ont peu de risque d'édition puisqu'en fait ils ont beaucoup de livres qui sont

commissionnés, donc le livre est préfinancé avant d'être édité. Et ils ont une activité de production là où ils ont le risque de production de grande exposition, ils ont le risque et le gain en face de production, ainsi que la production audiovisuelle.

Nous avons dans un autre registre et nous sommes en train de mener une immense réinvention de Swaine qui est l'une des plus anciennes marques de luxe au monde. Pour donner un peu des équivalences en termes de positionnement de marché, Swaine est un peu en référentiel, un peu comme Goyard, et donc c'est un peu ce positionnement de marché-là qu'ils ont. Donc très haut de gamme, très ultra luxe, mais notre stratégie n'est pas du tout d'en faire une marque axée sur le gentleman ou une marque uniquement artisanale. C'est d'en faire une marque qui a une diffusion mondiale. Pour soutenir cette diffusion, on a axé aussi Cambridge Satchel qui elle, est sur un positionnement différent, mais qui nous offrait un outil industriel en Angleterre, ce qui nous évitait de repayer un outil industriel. En fait, on a fait une synergie où nous avons besoin de capacités productives en maroquinerie au UK, et on a racheté et la capacité et la marque qui, elle, bénéficie d'une grande reconnaissance auprès des célébrités et qui est assez intéressante en modèle aussi de d'intégrité de marque. Donc on a pu faire une très bonne affaire, totalement opportuniste mais qui vient s'intégrer dans la stratégie de Swaine. Et puis à côté, on a la marque Cambridge Satchel, qui va continuer sa vie. Cambridge est très réputée en Asie parce que, en fait, il y a un poème d'un grand poète chinois qu'apprennent tous les Chinois à l'école sur Cambridge. Et donc c'est comme les fables de La Fontaine, ils l'apprennent et donc après ils connaissent très bien Cambridge et ils achètent beaucoup Cambridge Satchel, ce qui explique la grande diffusion en Asie. Donc on s'est dit aussi que ça allait nous soutenir la diffusion en Asie. On a pour Swaine effectivement la conclusion de l'accord en cours pour des ouvertures en fait un peu plus que de corners mais de magasins au Japon, puisque les Japonais sont assez friands de la marque, c'est une marque qui existe de façon discontinue depuis plus de 272 ans et c'est un critère très important pour nous. On cherchait une marque qui est un fort potentiel stratégique, avec une continuité d'activité depuis 270 ans. On ne voulait pas faire un turnaround ou un revival d'une marque. On voulait vraiment une marque qui existait, qui avait son périmètre mais qui avait besoin d'être totalement réinventée. Et là, elle a déjà commercialement été déplacée dans Londres, et c'est un très grand succès. Elle sera consolidée en 2023 et donc l'attente qu'on en a, c'est quand même aussi de la faire grandir assez vite avec des modèles de rentabilité dans nos standards et d'en faire un pôle qui pèsera à moyen terme plusieurs dizaines de millions d'euros de chiffre d'affaires et voire au-delà. Donc on dose aussi nos investissements pour bien mesurer le retour, et dans un contexte où, en plus, on peut s'offrir des conditions retail qui sont assez avantageuses, enfin qui ont été assez avantageuses quand on a pris les premières positions et qui restent pour nous pour les années à venir notamment, y compris sur le nouveau flagship store qui sera à Londres et qui présentera la nouvelle gamme produits. Et ça, c'est aussi important.

Mais on va continuer de faire des acquisitions. On reste sur un modèle où on ne s'achète pas l'éléphant blanc, on fait des acquisitions qui vraiment renforcent nos actifs et ensuite on les développe. Faire des

acquisitions et pas un fonds, faire des acquisitions pour faire des acquisitions et les laisser vivre les entreprises les unes à côté des autres, ce n'est pas notre modèle. On a un très fort modèle d'intégration. On a acheté en 2018 Chargeurs FCC Fashion Technologies. Pardon, on a acheté FCC qui est devenu Chargeurs FCC Fashion Technologies. Aujourd'hui tout est intégré. Les équipes commerciales sont intégrées, les clientèles sont intégrées, les systèmes d'information sont intégrés. Il y a beaucoup de sociétés, elles achètent d'autres affaires, mais elles ne les intègrent jamais. Là, on les a intégrées, d'autant plus qu'il y a dans la salle, Audrey Petit, qui a présidé à cette intégration depuis l'Asie. Le résultat, c'est qu'on a gagné énormément de parts de marché chez nos clients, qu'on a perdu aucun client, on n'a eu aucun effet de doublon. On a eu au contraire des gains de parts de marché parce qu'on pouvait élargir les offres de gamme et il avait un one-stop shopping. Donc Museum Studio aujourd'hui, c'est vraiment identifié comme one-stop shopping par les grands décideurs sur les composantes culturelles. Ça n'existe pas. Il n'y a pas de concurrence mondiale. On a gagné les plus gros marchés aux États-Unis et dans le Golfe sur ces activités. Maintenant, elles ont un phasing aussi où là, on est un peu dans la phase des 25-30 premiers pourcents, donc en reconnaissance profits/chiffre d'affaires, c'est plutôt les vaches maigres au début, puis après ça s'épaissit, mais il faut faire ces vaches maigres pour avoir les vaches grasses. C'est le jeu de l'exercice. Voilà. Est-ce qu'il y a d'autres questions ?

**Michaël Fribourg, Président-Directeur Général du Groupe**

On prend une dernière question s'il y en a une. Et après on libère tout le monde, parce que je sais que vous avez des agendas chargés.

**Flavien Baudemont, Berenberg**

Une question rapide. Vous parlez de cross-selling dans votre publication de ce matin entre CFT et CMS. C'est à hauteur de combien de pourcents ? A hauteur de quel montant ?

**Michaël Fribourg, Président-Directeur Général du Groupe**

Alors aujourd'hui, je dirais que. Alors 2019, c'était zéro. Aujourd'hui, je dirais que ça concerne 10 % de la clientèle. Je pense qu'en 2023 ça concernerait sans doute 20 % de la clientèle. Simplement parce que les clients que nous avons, chez CFTPCC Fashion Technologies, ont des grandes problématiques sur la gamification et la sustainability, et du coup viennent nous voir et aussi on les sollicite, sur Chargeurs Luxury Fibers. Le cross-selling à ce cas d'espèce, s'applique inter-métiers. Mais on a aussi beaucoup, beaucoup de cross-selling intra-métiers. Et donc on a beaucoup de commerciaux qui nous parlent d'eux-mêmes de cross-selling qu'ils entendent par je vendais tel produit très niche, très spécialisé à un client et suivant les gammes qui sont à côté.

Et c'est vrai au sein de CFTPCC. C'est vrai aussi, ça sert dans tous les métiers, mais c'est vrai au sein de cette CFTPCC et c'est vrai aussi au sein de CLF puisqu'on a des clients aujourd'hui qui nous demandent de



répliquer ce que nous avons fait sur les fibres de laines, par exemple sur le coton. Parce qu'ils nous identifient comme un... finalement, on joue l'intermédiaire entre les grandes marques et les producteurs directement. Et on a un système de blockchains qui les bloquent, et tout l'appareillage industriel et logistique derrière. Ce n'était pas le cas avant. Avant, on vendait de la laine pour ceux qui nous suivaient à l'époque, il y a cinq ans, on vendait de la laine à des filateurs qui les vendaient à des fabricants de tissus qu'ils les vendaient à des makers qui le vendaient à l'homme qui avait vu le loup qui avait vu la chèvre, qui avait vu l'homme qui avait oublié d'avoir vu la chèvre. Et donc là on est sur une dynamique complètement différente. On vend directement à la marque qui ne se préoccupait pas de cette fibre mais qui maintenant s'en préoccupe parce que c'est un enjeu d'intégrité de référentiel de marque. Donc des marques comme Stella McCartney sont des fidèles et ont très tôt été précurseurs. Mais on va faire des annonces aussi dans les semaines à venir sur des grandes marques de luxe et de réputation internationale en fait, qui basculent 100 % en approvisionnement chez nous et avec des accords qui comprennent la composante produits mais aussi la composante services. C'est-à-dire qu'on vend aussi beaucoup d'outils pour leur marketing. On vend des outils qui accompagnent aussi l'élévation des standards de production chez les grands producteurs. Donc c'est vraiment, c'est vraiment imbriqué. Et donc c'est pour ça qu'on insiste sur la notion de partenariat commercial. Parce qu'en fait on ne vend pas un produit. Et une fois qu'ils sont chez nous, c'est des contrats pour cinq ans, six ans, sept ans. Ça a été, il faut le dire aussi, très long, très long à passer dans le marché. Mais le marché a basculé durant le Covid là-dessus. Et bon, on n'avait pas beaucoup investi financièrement pour mettre en place ces dispositifs, mais ça prenait quand même du temps et c'était long à mettre en place. Et là, toutes les semaines, on a des marques comme Décathlon qui passent par exemple sur le modèle Nativa. Décathlon, pour donner une idée, c'est le plus gros producteur de textile en France. Le plus gros vendeur de textile en France, Décathlon. Les gens ne le savent pas. Mais voilà, donc voilà. Et eux utilisent beaucoup de produits et beaucoup de laine pour leurs produits de performance. Les t-shirts des sportifs, mais pas que. Ils utilisent pour plein d'autres produits. Donc on a, nous, ce basculement-là qui est vraiment accéléré. Et là où on parlait de quelques dizaines de tonnes. L'unité est passée à centaine de tonnes et passe à millier tonnes progressivement. C'est quand même des enjeux élevés. Et on est les seuls dans le monde à faire ça. Nous sommes les seuls dans le monde à faire ça. Maintenant, il faut. Là aussi, ça a été. On a arbitré du chiffre d'affaires qui était peu rentable et avec peu d'avenir vers un chiffre d'affaires qui en a plus et qui met du temps à aussi délivrer de la performance. Bien, très bien. Ecoutez. Merci à tous pour votre attention et à très bientôt. Notre prochaine publication aura lieu au mois de novembre avec le chiffre d'affaires du troisième trimestre. Bonne journée à tous. Merci.

## **Opérateur**

Merci d'avoir participé à la conférence d'aujourd'hui, vous pouvez maintenant raccrocher.