

ARKEMA

DECISIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 26 FEVRIER 2020 PORTANT SUR LES ELEMENTS DE REMUNERATION DU PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL

Le Conseil d'administration d'Arkema, lors de sa réunion du 26 février 2020, a arrêté comme suit les éléments de rémunération de M. Thierry Le Hénaff, Président-Directeur Général d'Arkema, sur recommandations du Comité de Nomination, des Rémunérations et de la Gouvernance.

Eléments de rémunération dus au titre de 2019

Pour 2019, la rémunération variable qui pouvait atteindre, comme les années précédentes, 110 % (cible) à 150 % (maximum) de la rémunération fixe annuelle et était déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs précis et spécifiques arrêtés par le Conseil d'administration du 26 février 2019.

Compte tenu des réalisations constatées au 31 décembre 2019, le Conseil d'administration a fixé le montant de la rémunération variable due au titre de 2019 comme suit :

➤ **au titre des trois critères quantitatifs** liés à la performance financière du Groupe, les taux de réalisation par sous-critère sont de :

- 58,2 % pour le critère de l'EBITDA, dont la pondération maximum est de 55 %, et dont le niveau, proche du niveau record de 2018, a atteint 1 430 millions d'euros en 2019 (*hors effet M&A*), malgré un environnement économique qui s'est progressivement dégradé, marqué par des tensions géopolitiques persistantes et une incertitude qui a pesé sur le niveau de la demande de certains marchés finaux ;
- 100 % pour le critère du flux de trésorerie courant, dont la pondération maximum est de 27,5 %. Le flux de trésorerie courant atteint en 2019 un excellent niveau pour s'établir à 713 millions d'euros. Le taux de conversion de l'EBITDA en cash dépasse 50 % et atteint ainsi son plus haut niveau historique. Cette performance traduit la très solide performance opérationnelle du Groupe et intègre un flux positif lié au besoin en fonds de roulement, qui reflète une gestion stricte des stocks, la baisse des matières premières et la bonne adaptation à la plus faible demande en fin d'année. Cette contribution élevée a été réalisée tout en maintenant le niveau des investissements courants au niveau budgété, en cohérence avec la stratégie de croissance organique. Cette génération de trésorerie a permis de maintenir l'endettement du Groupe à environ 1,6 milliard d'euros, soit 1,1x l'EBITDA annuel (1,6x en prenant en compte l'émission hybride) ; et
- 100 % pour le critère des nouveaux développements, dont la pondération maximum est de 27,5 %. Le Conseil d'administration a pris en compte dans son calcul les réussites commerciales des principales plateformes d'innovation qui sont évaluées à partir d'un tableau de suivi de l'évolution de la marge sur coût variable des différents produits dont la liste est prédéfinie, des développements de nouveaux clients également identifiés, de la croissance sur les géographies émergentes et de l'introduction de nouvelles applications sur l'année. Pour 2019, le Conseil a notamment relevé les exemples suivants d'évolution significative : l'impression en trois dimensions (3D), les matériaux pour les batteries, les matériaux plus légers, et les adhésifs haute performance comme les thermo-fusibles d'encapsulation pour l'automobile, les adhésifs pour emballage flexible, les adhésifs pour couches culottes minces et les mastics de spécialités. La contribution en nouveaux développements sur l'aval acrylique et sur le PMMA sur des produits à forte valeur ajoutée a par ailleurs été soulignée.

Le montant de la rémunération variable due au titre des critères quantifiables s'élève ainsi à 87 % de la rémunération annuelle fixe; et

➤ **au titre des critères qualitatifs**, qui avaient trait à hauteur de 50% à la mise en œuvre de la stratégie et des grandes priorités opérationnelles du Groupe, et à hauteur de 50% également à des éléments de gestion opérationnelle, les réalisations relevées sont :

- S'agissant de la mise en œuvre de la stratégie et des grandes priorités opérationnelles du Groupe : une année 2019 marquée par une forte densité en M&A et par le renforcement de la part des spécialités au sein du Groupe avec la signature de la cession des Polyoléfines Fonctionnelles, et les acquisitions d'ArrMaz, Prochimir, Lambson et LIP. A noter, le rachat des actions détenues par Taixing Jurong Chemicals dans la *joint-venture* Sunke. En matière d'investissement, le Conseil a constaté la réalisation ou l'avancement de plusieurs projets industriels significatifs et structurants pour le positionnement du Groupe sur le long terme parmi lesquels la réalisation de l'extension de l'usine de thiochimie en Malaisie, la finalisation de la définition de l'usine de taille mondiale dédiée à la fabrication du monomère amino 11 et des polyamides 11 Rilsan® à Singapour. Le Conseil a également noté la poursuite de la montée en puissance de Bostik, avec une forte augmentation de l'EBITDA de plus de 15 % et une marge d'EBITDA proche de 13 %, ainsi que la confirmation des axes stratégiques de croissance sur le long terme qui ont connu une forte croissance, tirée par les priorités d'innovation (batteries, MS polymères, allègement des matériaux, impression 3D...). L'inauguration du centre d'excellence 3D à Serquigny ainsi que l'ouverture du laboratoire de R&D avec Hexcel dans les composites ont enfin été prises en compte.
- S'agissant des éléments de gestion opérationnelle, dont un tiers étaient quantifiables : la consolidation de la performance sécurité au poste de travail avec un TRIR de 1,4 accident par million d'heures travaillées, avec un niveau historiquement bas pour les entreprises extérieures (TRIR de 1 contre 2,3 en 2018), la réalisation dans les temps et dans le budget des principaux projets industriels, notamment l'unité de poudres polyamides à Mont (France), les extensions de Sartomer en Chine et de l'acide acrylique à Clear Lake (Etats-Unis) ainsi que les bénéfices de la politique de prix de vente et de mix dans les activités aval. Le travail important sur la compétitivité notamment sur la deuxième partie de l'année avec un ensemble de gains sur les frais fixes et variables qui sont venus compenser l'essentiel de l'inflation a également été souligné. Le Conseil a en outre pris en compte la montée en puissance sur plusieurs grands programmes transversaux lancés ou renforcés en 2019 tels que la RSE avec la mise à jour de l'analyse de matérialité ayant permis de définir à nouveau les enjeux prioritaires et le déploiement du *Portfolio Sustainability Assessment* et de la culture RSE, l'excellence commerciale avec la création de la *Sales Academy*, la mise en place du *customer relationship management* et de l'outil de reporting ventes et marge, ainsi que la montée en puissance des actions de cyber sécurité, du digital avec notamment le renforcement des outils de proximité « Travailler Malin » et de la *supply chain* avec plus de 40 % de managers formés en 2019 suite à la mise en place de l'Academy en 2018. Il a enfin relevé la gestion dynamique des dirigeants et talents de l'entreprise avec notamment le remplacement du directeur général des ressources humaines, le renforcement de l'organisation de Bostik, la progression du taux de féminisation de l'encadrement supérieur à 23 % (contre 21 % en 2018) et l'accélération de la culture digitale du Groupe.

Compte tenu de l'ensemble de ces réalisations, et plus particulièrement de ces éléments réalisés dans un contexte particulièrement volatile et remarquablement maîtrisé par M. Thierry Le Hénaff, le taux de réalisation de ces critères qualitatifs a été fixé à 100 %. En conséquence, le montant de la rémunération variable due au titre des critères qualitatifs a été fixé à 40 % de la rémunération annuelle fixe.

Au total, le montant de la rémunération variable au titre de 2019 s'élève à 1 143 000 euros en baisse de 15,3 % par rapport à 2018. Elle reflète la performance de haut niveau de l'année et la poursuite de la transformation du profil du Groupe, dans un contexte de marché dégradé. Elle représente 127 % de la rémunération fixe annuelle 2019, soit un taux de réalisation globale du maximum de 84,66 %.

Le versement de cette rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2020 des éléments de rémunération du Président-Directeur Général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100, III du Code de commerce. Ce versement n'interviendra qu'après cette date.

La rémunération brute totale de M. Thierry Le Hénaff au titre de l'exercice 2019 s'établirait donc à 900 000 euros au titre de sa rémunération fixe annuelle et 1 143 000 euros au titre de sa rémunération variable annuelle, soit un montant total de 2 043 000 euros, en retrait de 9,2 % par rapport à 2018.

Compte tenu de la part variable 2019, l'élément de constitution de la retraite mis en place depuis le 7 juin 2016 (date de suppression du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont bénéficiait le Président-Directeur Général), et due au titre de 2019, s'établit à 408 600 euros.

Politique de rémunération pour le nouveau mandat

Conformément à la politique de rémunération applicable qui prévoit que la rémunération du Président-Directeur Général est revue tous les 4 ans, à l'occasion du renouvellement de son mandat d'administrateur, sous réserve du vote favorable de l'assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2020 sur le renouvellement du mandat d'administrateur du Président-Directeur Général d'une part, et sur les propositions de modifications de la politique de rémunération décrites ci-après, d'autre part, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité de Nomination, des Rémunérations et de la Gouvernance, a décidé de faire évoluer comme suit les éléments de la rémunération du Président-Directeur Général, qui seront applicables à compter de l'assemblée générale du 19 mai 2020, et pour la durée du nouveau mandat, soit une durée de 4 ans :

- augmentation de la rémunération fixe annuelle brute à 1 000 000 euros (contre 900 000 euros inchangé depuis 2016), correspondant à une augmentation moyenne de 2,67 % par an sur 4 ans ;
- modification de la structure de la rémunération variable annuelle avec une augmentation du bonus cible de 110 % à 120 % et du bonus maximum de 150 % à 180 % de la rémunération fixe annuelle. La rémunération variable demeurera fondée sur des critères quantitatifs de nature identique à ceux actuellement en vigueur liés à la performance financière du Groupe (EBITDA, flux de trésorerie courant et contribution des nouveaux développements), et dont la pondération, identique pour chacun des critères, est fixée de 30 % (cible) à 45 % (maximum), soit un poids global maximum de 135 % de la rémunération fixe annuelle (représentant 75 % des critères utilisés pour déterminer la rémunération variable). Les objectifs de ces critères ont dans ce cadre été renforcés afin que les niveaux maximum récompensent davantage la surperformance. À ces critères quantitatifs s'ajouteront à nouveau des critères qualitatifs, dont la pondération globale est également fixée à 30 % (cible) et 45 % (maximum), soit un poids maximum de 45 % de la rémunération fixe annuelle (représentant 25 % des critères utilisés pour déterminer la rémunération variable). Ces critères qualitatifs auront trait à nouveau aux domaines prioritaires du Groupe, dont pour moitié à la mise en place par le Président-Directeur Général de la stratégie long terme du Groupe et de ses grandes priorités et, à la gestion opérationnelle du Groupe pour l'autre moitié, avec un tiers d'éléments quantifiables. La performance et la politique extra-financières font partie de ces critères qualitatifs.

Les évolutions des éléments de la politique de rémunération du Président-Directeur Général, décidées par le Conseil d'administration et présentées ci-dessus, ont été élaborées, avec l'aide d'un cabinet international spécialisé dans les rémunérations des dirigeants, en veillant à ce que cette politique de rémunération soit alignée avec les priorités stratégiques et opérationnelles du Groupe sur le court et le long terme, en tenant compte à la fois des performances économiques, financières et extra-financières du Groupe ainsi que des performances personnelles du Président-Directeur Général et de ses responsabilités, et en visant à ce qu'elle contribue à la stratégie commerciale ainsi qu'à la pérennité de la Société et du Groupe, veillant ainsi au respect de l'intérêt social de la Société. Les éléments suivants ont dans ce cadre notamment été pris en compte :

- l'évolution des mesures salariales annuelles cumulées (augmentations générales et individuelles) entre 2015 et 2019, dans la société Arkema France, qui représente 77 % des effectifs du Groupe en France et qui correspondent à une progression moyenne de 11 % sur la période ;
- l'évolution du profil du Groupe et de son niveau de rentabilité au cours du mandat actuel ; et
- les éléments de comparaison avec le niveau de rémunération fixe et variable des dirigeants de sociétés comprises dans les deux panels suivants :
 - ✓ 18 sociétés industrielles françaises du CAC 40 et du Next 20 : Peugeot, Schneider Electric, Air liquide, Solvay, Essilor Luxottica, Bureau Veritas, Michelin, Valeo, Eiffage, Compagnie de Saint-Gobain, Faurecia, Veolia Environnement, Suez, Alstom, Bouygues, Ingenico, Legrand et Thales; et
 - ✓ 8 sociétés du marché sectoriel international : AkzoNobel, Clariant, DSM, Evonik, Lanxess, Lonza, Solvay et Wacker.

Les commentaires des principaux actionnaires lors des road shows gouvernance ou postérieurement aux Assemblées générales ont également été pris en compte.

Pour 2020, s'agissant des critères qualitatifs de la rémunération variable, le Conseil d'administration suivra plus particulièrement

- en matière de stratégie long terme : la définition de la stratégie 2024 et la communication aux marchés dans le cadre des *Capital Markets Day*, la poursuite de la stratégie de transformation du Groupe autour des axes d'innovation, de projets industriels et de M&A, la continuation de la montée en puissance organique et externe de Bostik, l'intégration d'ArrMaz et l'exécution des synergies, l'avancée des projets industriels majeurs et notamment le PA11 à Singapour, l'intensification de l'innovation dans les matériaux et coatings en particulier sur les grandes thématiques (allègement, impression 3D, batteries, biens durables et étanchéité...) ; et
- en matière de gestion opérationnelle de l'entreprise : la consolidation de la performance sécurité au poste de travail, avec une attention particulière pour les sites sensibles et les accidents aux mains, la poursuite de la feuille de route RSE, notamment sur les dimensions climat, économie circulaire et évaluation extra-financière, la performance environnementale, la poursuite de la montée en puissance des initiatives transverses (excellence commerciale et opérationnelle, cyber-sécurité, digital et gestion des données), le contrôle des coûts et du besoin en fonds de roulement dans un contexte économique volatile, l'évolution de l'organisation du Comex, ainsi que la poursuite de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de Bostik et celle du travail sur la gestion des talents avec un accent sur la féminisation de l'encadrement supérieur.

Le Président-Directeur Général continuera par ailleurs de bénéficier d'une indemnité de départ en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, soit notamment en cas de révocation avant terme, lié à un changement de contrôle ou de stratégie. Cette indemnité ne sera pas due en cas de non-renouvellement du mandat à l'échéance, en cas de faute grave (i.e. faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social) ou faute lourde (i.e. faute d'une extrême gravité commise avec intention de nuire à la société), ni en cas de démission.

Le montant de cette indemnité sera au maximum de deux années de sa rémunération totale annuelle brute (fixe plus variable) étant précisé que la base de calcul de cette dernière sera la somme de la rémunération fixe de l'année au cours de laquelle le départ contraint intervient et de la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées antérieurement à la date du départ. Il sera calculé en fonction de la réalisation de trois conditions exigeantes, qui ont été simplifiées et modifiées comme suit, de manière à en renforcer encore l'exigence par rapport au mandat actuel, et comptant chacune pour 1/3 du montant de l'indemnité :

- TRIR : la moyenne des TRIR (taux de fréquence des accidents déclarés) des trois années précédant la date de départ devra être inférieur ou égal à 1,4, taux qui situerait Arkema parmi les meilleurs de l'industrie ;
- Part variable annuelle : le paiement de la part variable annuelle devra être, en moyenne sur les trois dernières années précédant la date de départ, d'au moins 75 % de la part variable cible ; et
- Taux de conversion de l'EBITDA en cash (défini comme le flux de trésorerie libre hors investissements exceptionnels rapporté à l'EBITDA) : le taux de conversion de l'EBITDA en cash devra être supérieur ou égal à 35 %. Le taux de réalisation sera déterminé en utilisant la moyenne des taux de conversion au titre des 3 exercices précédant la date de départ.

Sans changement par rapport au mandat précédent, et en conformité avec la recommandation du Code AFEP-MEDEF applicable en matière de cumul des dispositifs d'indemnité de départ et de retraite, le montant de l'indemnité de départ réduira progressivement comme suit après 60 ans :

- 18 mois de rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) en cas de départ après 60 ans ; et
- 12 mois de rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) en cas de départ après 62 ans et 6 mois.

Aucun versement n'interviendra en cas de départ après 65 ans.

Le Conseil a par ailleurs décidé qu' en cas de départ contraint, sauf révocation pour faute grave ou lourde, et hors démission, le bénéfice de l'attribution des actions dont le Président-Directeur Général aurait été attributaire à la date de cessation de ses fonctions et qui ne seraient pas encore définitivement acquises à cette date, sera maintenu, en principe *pro rata temporis*, sur décision motivée du Conseil d'administration, leur taux d'attribution définitif restant soumis à la réalisation des conditions de performance prévues dans les plans concernés. En aucun cas, le Conseil ne pourra décider du *vesting* accéléré desdites actions.

En outre, le Conseil d'administration estime qu'il est dans l'intérêt d'Arkema et de ses actionnaires de soumettre M. Thierry Le Hénaff à un engagement de non-concurrence, conforme aux dispositions légales et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Il a donc prévu qu'en cas de cessation de son mandat de Président-Directeur Général, quelle qu'en soit la raison, M. Thierry Le Hénaff sera soumis à une obligation de non-concurrence, limitée à une période d'un an, et débutant au jour de la cessation effective de son mandat de Président-Directeur Général.

Cet engagement de non-concurrence a pour objet de lui interdire, en contrepartie d'une indemnité qui lui sera versée dans les conditions ci-après, pendant une période d'un an à compter du jour de la cessation effective de son mandat, d'exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente à celles d'Arkema, soit pour son propre compte, soit pour le compte d'une autre entreprise. Une activité concurrente à celles d'Arkema désigne toute activité de chimie de spécialités exercée dans les mêmes cadres géographiques et sectoriels que celles du Groupe Arkema au moment de la cessation du mandat.

En contrepartie de cette interdiction et pendant toute la durée d'application de cet engagement de non-concurrence, M. Thierry Le Hénaff percevra une indemnité mensuelle égale à 100 % de sa rémunération mensuelle calculée sur la base de la somme de la rémunération fixe de l'année au cours de laquelle la cessation effective du mandat intervient et de la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées antérieurement à la date de cessation effective. Cette indemnité fera l'objet d'un paiement mensuel pendant la durée de l'engagement de non-concurrence.

Toute infraction constatée à cette obligation de non-concurrence obligera M. Thierry Le Hénaff au remboursement des indemnités mensuelles de non-concurrence déjà perçues et, le cas échéant, Arkema ne sera plus tenue de verser les indemnités mensuelles de non-concurrence pour la période restant à courir jusqu'à la fin de la période d'un an.

Le Conseil d'administration pourra décider de renoncer à cet engagement de non-concurrence au plus tard le jour de l'annonce de la cessation du mandat de M. Thierry Le Hénaff. Ce dernier sera alors libre de toutes les contraintes de l'obligation de non-concurrence indiquées ci-dessus et Arkema sera libérée de tout engagement de verser à celui-ci toute indemnité de non-concurrence.

Il est précisé que le droit à indemnité ne sera ouvert que si le départ de M. Thierry Le Hénaff n'est pas concomitant à son départ en retraite. En outre, le droit à indemnité sera exclu dès que M. Thierry Le Hénaff atteindra l'âge de 65 ans. Dans ces deux derniers cas, M. Thierry Le Hénaff sera libéré de son engagement.

Enfin, dans l'hypothèse de l'application conjuguée de l'indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant cumulé de ces indemnités ne pourra pas excéder deux ans de rémunération fixe et variable (telle que définie ci-dessus).

Le Conseil a également confirmé l'ensemble des autres éléments composant la structure de la rémunération de M. Thierry Le Hénaff, et, en particulier :

- l'allocation annuelle de 30 000 actions de performance soumises à la réalisation de critères de performance exigeants comprenant depuis 2019 un critère portant sur la performance RSE d'Arkema comptant pour 20 % de l'attribution totale. L'attribution définitive de ces actions pourra atteindre un maximum de 120 % de l'attribution initiale en cas de surperformance, soit un nombre maximal de 36 000 actions. Cette allocation maximum (36 000 actions) correspond, à la date du Conseil d'administration arrêtant la nouvelle rémunération, à environ 70 % du nouveau salaire de base (rémunération fixe + rémunération variable maximum) et environ 45 % du package global. Le maintien d'un nombre fixe d'actions chaque année permet d'éviter les effets d'aubaine de volatilité du cours et permet de récompenser la création de valeur dans la durée ;
- le bénéfice d'un versement complémentaire égal à 20 % de la rémunération globale (fixe + variable) de l'année considérée, dont le Président-Directeur Général bénéficie depuis juin 2016, date à laquelle le régime de retraite à prestations définies dont il bénéficiait a été supprimé ; et
- le bénéfice d'une voiture de fonction, d'une assurance-chômage mandataire social et, au même titre que l'ensemble des cadres d'Arkema, des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur dans la Société.

Enfin, le Conseil d'administration a arrêté les termes des projets de résolutions qui seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 19 mai 2020 en lien avec ces éléments de la rémunération du Président-Directeur Général. L'ensemble des rapports, tableau de synthèse et projets de résolutions ainsi arrêtés figureront dans le document d'enregistrement universel 2019 d'Arkema.
