

# Assemblée Générale des actionnaires

19 MAI 2022

# AGENDA

---

- **Introduction**
- **Rapport de gestion et Résultats 2021**
- **Perspectives 2022 et vision moyen terme**
- **Rapport des commissaires aux comptes**
- **Rapports sur le Gouvernement d'Entreprise**
- **Réponses aux questions**
- **Vote des résolutions**



# Résultats 2021

Thomas Baumgartner, Directeur Financier

# 2021 : DES PERFORMANCES REMARQUABLES ...

## CHIFFRE D'AFFAIRES



**923 M€**

+8,6% vs 2020

## MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE



**10% du CA**

+ 190 bps

## INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS



**79 M€**

## BÉNÉFICES PARTAGÉS AVEC LES SALARIÉS



**25 M€**

Bonus,  
intéressement,  
participation

## RETOUR À L'ACTIONNAIRE



Dividende

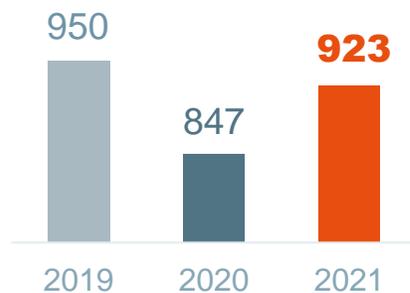
**1,00 € /action**

soit **21M€** distribué

# ... PERMETTANT DE REVENIR À DES NIVEAUX PROCHES DE 2019



**CHIFFRE D'AFFAIRES** (en M€)

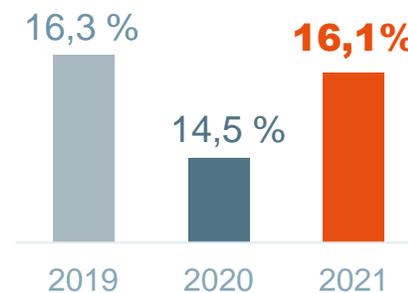


Croissance portée par **les marchés de développement durable**

Aéronautique et ferroviaire toujours en retrait



**MARGE D'EBITDA** en % du CA



Poursuite des **plans d'excellence opérationnelle, effet volume**

Renforcement de **l'équipe EV** et montée en production de **Columbia** (Etats-Unis)



**MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE** en % du CA



**Augmentation des amortissements** liée aux investissements pour la croissance future

# SOLIDES RÉALISATIONS DE LA FEUILLE DE ROUTE RSE 2018-2021



**Chiffre  
d'affaires**

**56%**

à destination des marchés  
de développement durable



**Santé Sécurité**

**4 927**

visites de sécurité  
du management



**Fierté  
d'appartenance**

**91%**

fiers d'appartenir au Groupe



**Diversité**

**24,4%**

de femmes managers et cadres



**Recyclage**

**63%**

taux de recyclage des déchets

**ENGAGEMENT FORT POUR LA  
PLANÈTE À TRAVERS LE  
PROJET POLAR POD**



# CHIFFRE D'AFFAIRES 2021 : UNE NETTE CROISSANCE DANS TOUTES LES GÉOGRAPHIES

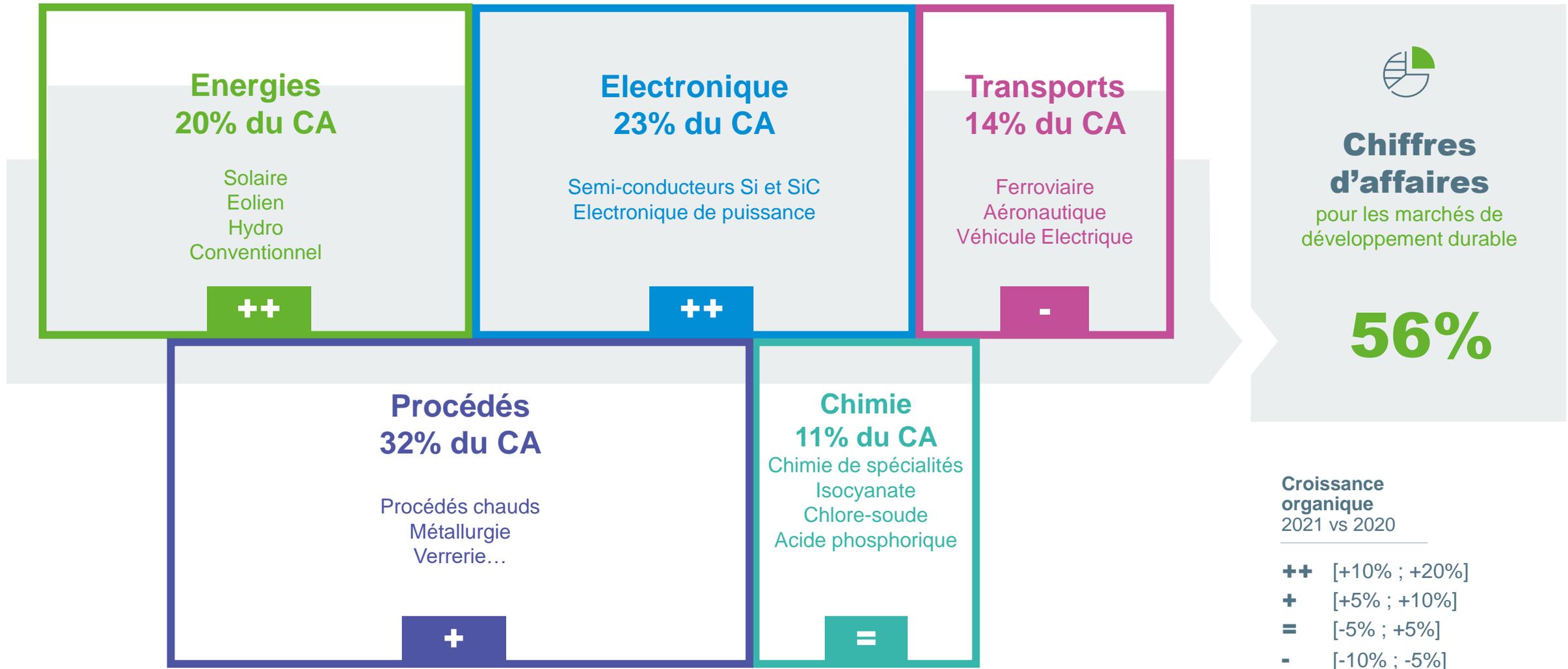


- 1 Europe  
+8% vs 2020
- 2 Amérique du Nord  
+8% vs 2020
- 3 Amérique du Sud  
+23% vs 2020
- 4 Asie-Pacifique  
+8% vs 2020

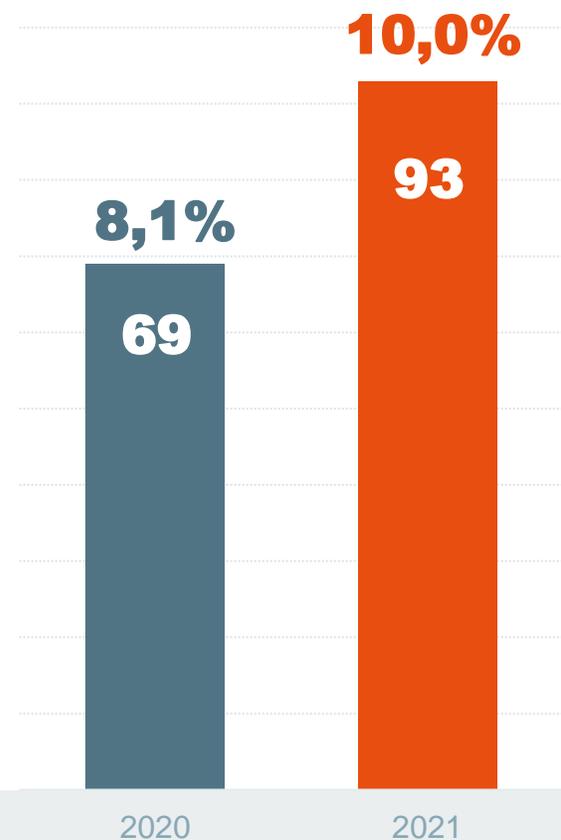
↓  
**923M€**  
+8,6%  
*Croissance organique*

Croissance organique (en %)

# CROISSANCE SIGNIFICATIVE SUR NOS PRINCIPAUX MARCHÉS FINAUX, SAUF POUR LES TRANSPORTS IMPACTÉS PAR L'AÉRONAUTIQUE ET LE FERROVIAIRE



# RETOUR À UNE MARGE OPÉRATIONNELLE À 2 CHIFFRES



● Résultat opérationnel courant en M€  
**XX%** Marge opérationnelle courante en % du CA

## Marge Opérationnelle Courante 2020 **8,1%**

		En points de marge
Effets volume / mix	+3,1	
Effet prix	+0,4	
Inflation matières premières	-0,8	
Inflation salaires et coûts	-1,2	
Impact Covid*	-0,6	
Gains de productivité et plan d'adaptation	+2,5	
Bonus/intéressement	-0,8	
Autres (dont amortissements)	-0,7	

## Marge Opérationnelle Courante 2021 **10,0%**

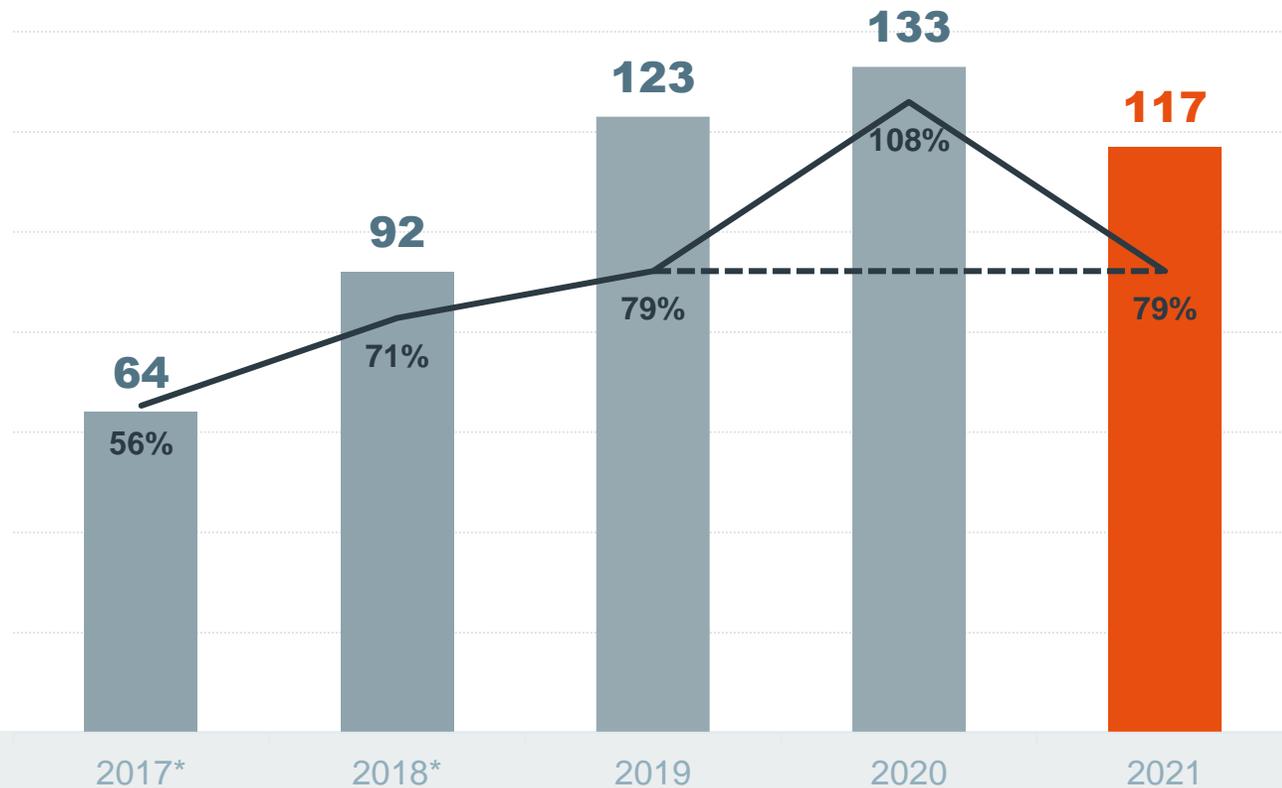
\* Non récurrence des subventions

# RÉSULTAT NET EN FORTE HAUSSE

en M€	2020	2021	
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	<b>68,6</b>	<b>92,6</b>	
Charges et produits non courants	(51,4)	(4,9)	⇒ <b>Charges non courantes :</b> Principalement Columbia et fin du plan d'adaptation
Résultat Financier	(12,0)	(10,7)	⇒ <b>Résultat financier :</b> Charge en baisse grâce à la baisse de la dette moyenne
Impôts sur les résultats	(14,0)	(18,6)	⇒ <b>Taux effectif d'impôt :</b> <b>24%</b>
<b>Résultat net</b>	<b>(8,8)</b>	<b>58,4</b>	
Résultat net part du Groupe	(12,0)	54,4	

# FORTE GÉNÉRATION DE CASH-FLOW OPÉRATIONNEL PERMETTANT DE FINANCER LE PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

CASH-FLOW OPÉRATIONNEL AVANT INVESTISSEMENTS (M€)  
TAUX DE CONVERSION DU CASH-FLOW (EN %)



\* Avant IFRS16



Taux de conversion  
du cash-flow\*  
**79%**



BFR  
**19,4%** du CA  
(20,5% en 2020)

\*Cash-flow opérationnel avant capex/EBITDA

# DES INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS POUR CONSTRUIRE L'AVENIR

## Croissance

Solaire : extension de capacités (Chine)  
Semiconducteurs : Extension Inde, Chine  
Semiconducteurs SiC: UK  
Stockage d'énergie (batteries Redox) : UK

## Maintenance et Productivité

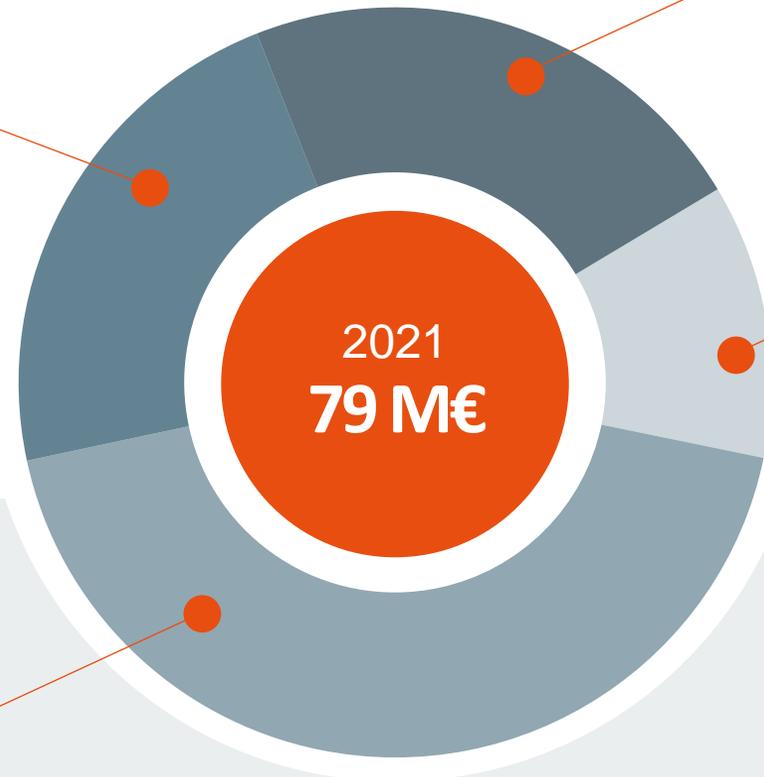
## Columbia (Etats-Unis)

## Environnement et sécurité

Bâtiments aux normes  
environnementales  
Amélioration des procédés  
Centrales solaires en France

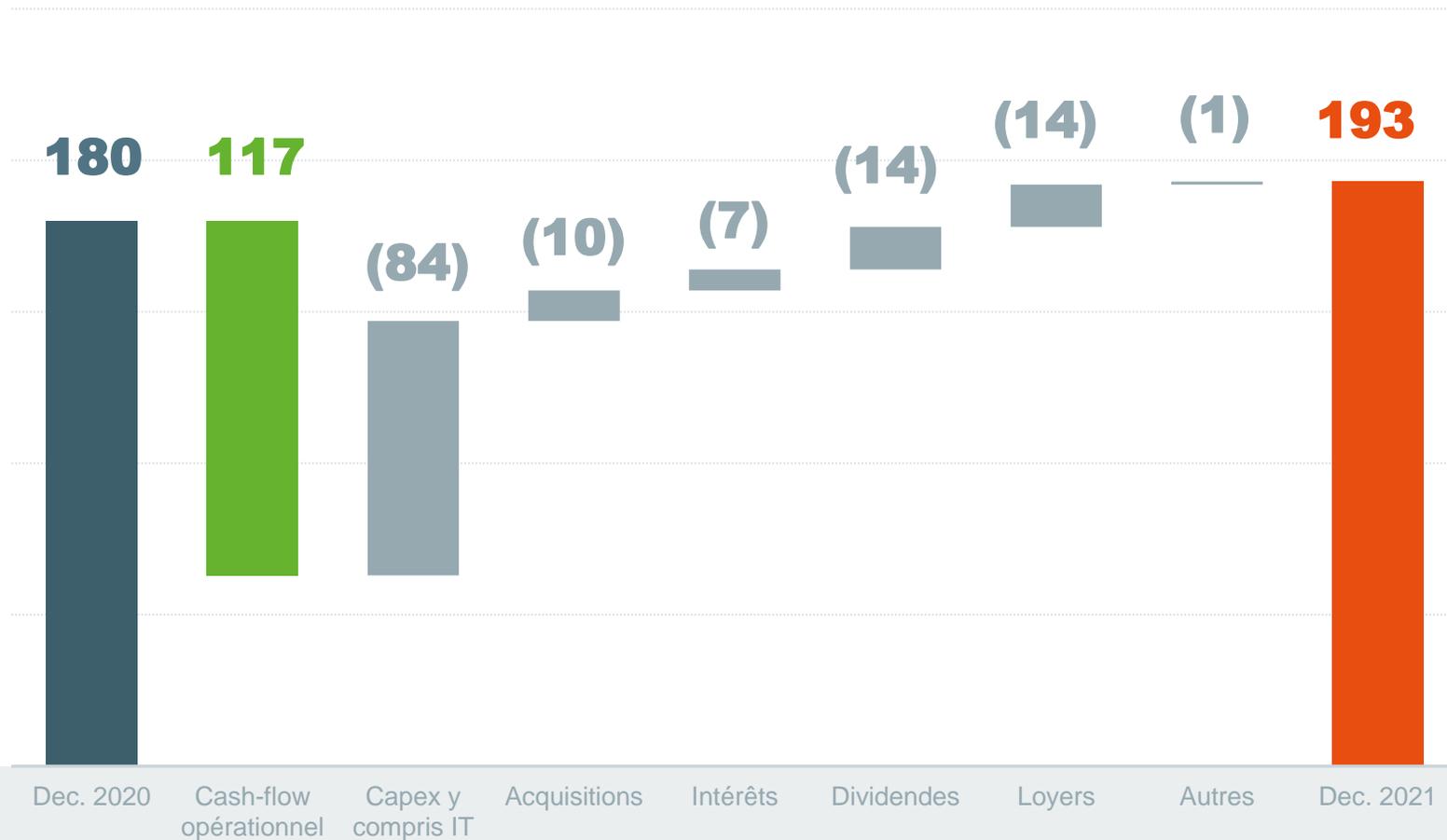
**+5M€**

projets Systèmes  
d'Information



# MAINTIEN D'UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE

## DETTE NETTE EN M€



**Dette nette/  
EBITDA**

**1,42**

**Dette nette/  
Capitaux Propres**

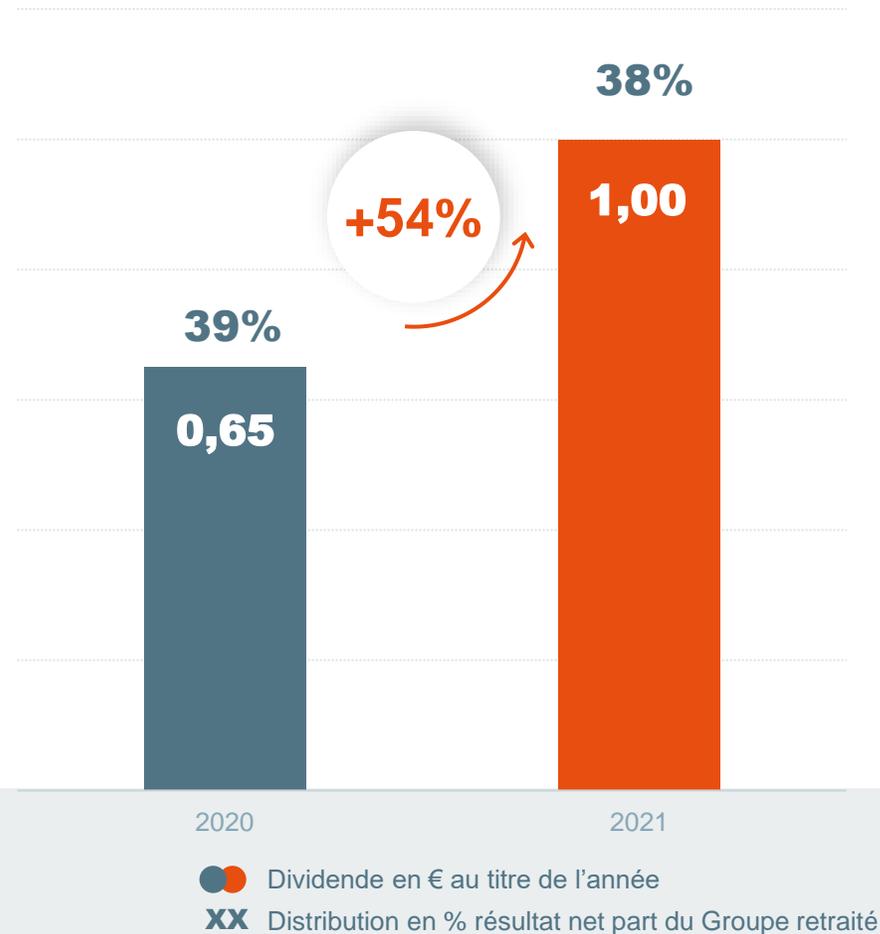
**30%**

**Non compris**

Dette de loyer :  
**53M€**

Provisions pour retraite :  
**49M€**

# PROPOSITION D'UN DIVIDENDE À 1 EURO PAR ACTION REFLÉTANT LES BONNES PERFORMANCES DE L'ANNÉE ET LA SOLIDITÉ DU BILAN



## POLITIQUE DE DIVIDENDE

**Distribution de 30 à 40%**  
du résultat net part du Groupe  
retraité d'éléments non récurrents

Versement au titre de 2020 :

**14M€**

Montant estimé au titre de 2021 :

**21M€**



# Perspectives 2022 et vision moyen terme

Luc Themelin, Directeur Général

# LES PRIORITÉS DE L'ANNÉE 2022



01

## Renforcer l'équipe dédiée au marché de l'EV

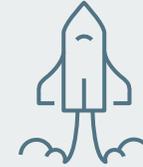
pour capter la forte croissance attendue en 2023-2024



02

## Poursuivre les investissements

et intensifier nos efforts avec Soitec pour servir le marché des **semi-conducteurs SiC** qui devrait connaître une forte demande à partir de 2023-2024



03

## Réussir le lancement opérationnel de Columbia

pour le graphite extrudé. **Investir dans des capacités en graphite isostatique** pour renforcer nos parts de marché dans les industries de procédés

# OBJECTIFS 2022

*Hors éventuels effets indirects liés au contexte actuel, difficiles à évaluer à ce stade*



## CHIFFRE D'AFFAIRES

Croissance organique entre

**3%** et **6%**



## MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

Autour de

**10%**



## INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

Autour de

**80-85M€**

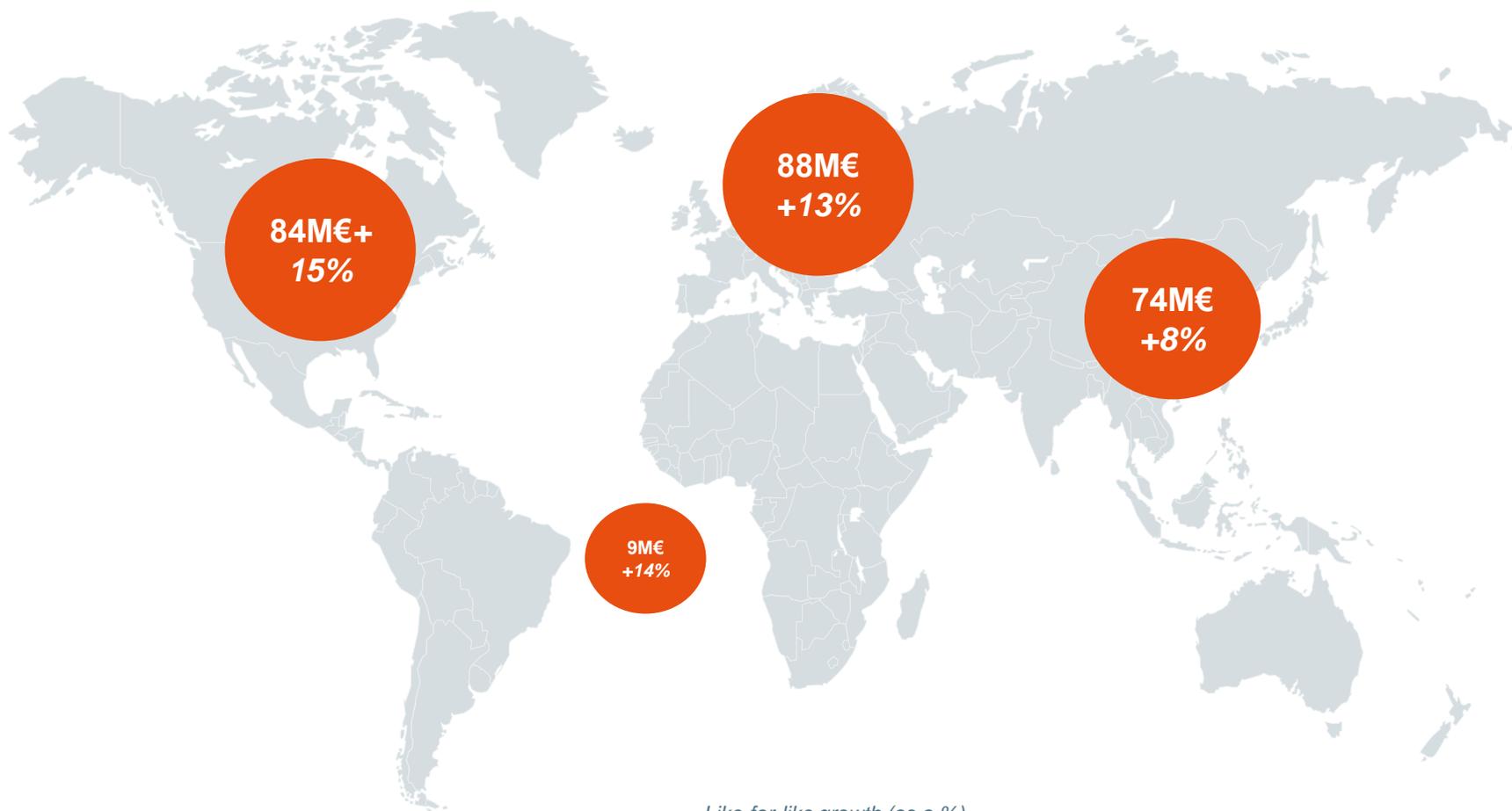


## MARGE D'EBITDA

**+20 à 30 pts**  
de base

Tout en mettant en œuvre la feuille de route RSE 2022-2025

# UN TRÈS BON DÉBUT D'ANNÉE 2022



Like-for-like growth (as a %)

T1 2022

**255M€**

**+12%**

*Croissance organique*

**Advanced  
Materials**

141M€ +11%

**Electrical  
Power**

114M€ +13%

# DES TENDANCES PORTEUSES À L'HORIZON 2025



**Des capacités  
industrielles  
additionnelles  
disponibles**



**Des leviers  
de croissance forts**

**MERSEN**  
au cœur des  
évolutions  
majeures des  
modes de vie

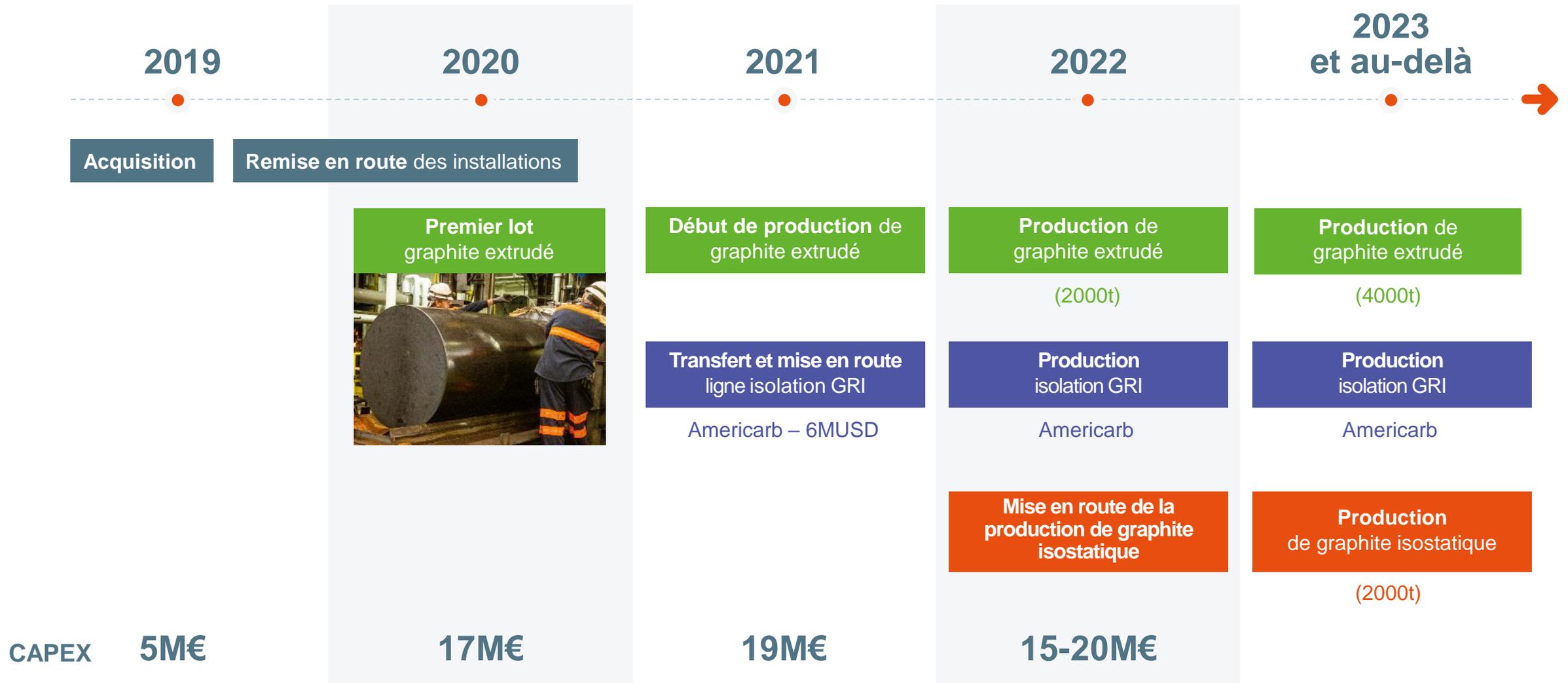


**Une politique  
d'excellence  
qui a fait ses  
preuves**



**Un engagement  
reconnu  
sur les sujets RSE**

# COLUMBIA, UNE USINE DE SEMI-PRODUITS STRATÉGIQUE AU SERVICE DE LA CROISSANCE



# DES LEVIERS DE CROISSANCE FORTS

	<b>Croissance du CA</b> 2019-2021	<b>Objectif 2025</b> (M€)	<b>Tendance marché</b> 2022	<b>Tendance marché</b> 2023-2025
<b>ENERGIE SOLAIRE</b> 	<b>+30%</b>	<b>100</b>		
<b>FABRICATION DES SEMICONDUCTEURS SI</b> 	<b>+4%</b>	<b>60</b>		
<b>FABRICATION DES SEMICONDUCTEURS SIC</b> 	<b>+16%</b>	<b>110</b>		
<b>VÉHICULES ÉLECTRIQUES</b> 	<b>+14%</b>	<b>40-70</b>		

# SOLAIRE : FOURNISSEUR MAJEUR SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR



## ÉTAPES DU PROCÉDÉ



## EXPERTISE MERSEN



## CLIENTS

**LONGI** 隆基

**中环**  
ZHONGHUAN

**Jinko** Solar

EIFFAGE  
**CLEMESSY**

**VINCI**

**shoals**  
INVENTING SIMPLE®

**SOLAR BOS**



**SIEMENS**

**TMEiC**  
We drive industry

**POWER ELECTRONICS**  
PURE ENERGY

**ABB**

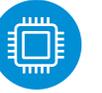
**northvolt**



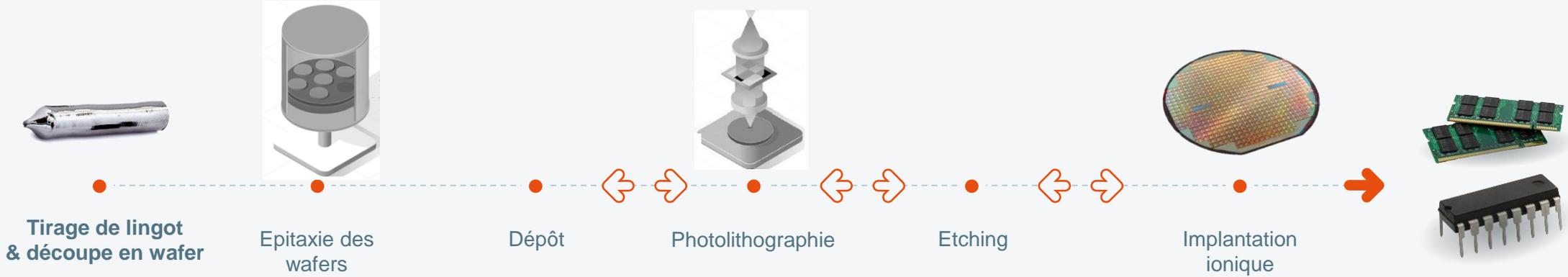
CA 2021  
**71M€**

CA EST. 2025  
**100M€**

# UNE EXPERTISE MATÉRIAUX INDISPENSABLE DANS LE PROCÉDÉ DE FABRICATION DES SEMICONDUCTEURS Si



## ÉTAPES DU PROCÉDÉ



## EXPERTISE MERSEN



## CLIENTS



CA 2021  
**47M€**

CA EST. 2025  
**60M€**

# UNE POSITION UNIQUE DANS LE PROCÉDÉ DE FABRICATION DU SiC TRÈS SOPHISTIQUÉ ET EXIGEANT



PROCÉDÉ PVT

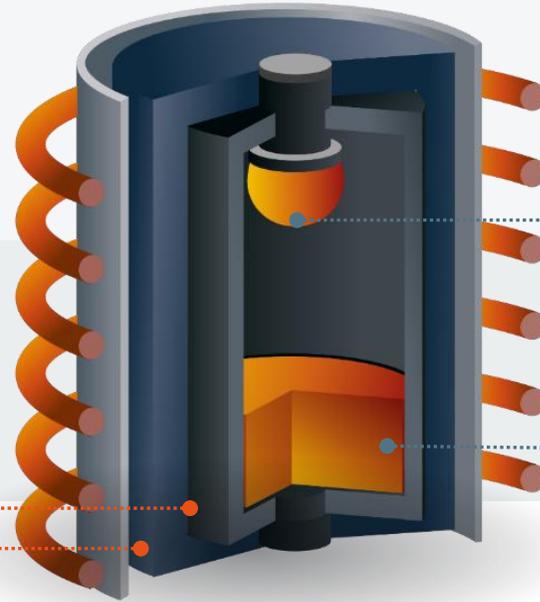
2400°C +/- 1°C



EXPERTISE MERSEN



CLIENTS



Lingot de SiC monocrystallin



Epitaxie des wafers

Wafer SiC



Implantation ionique

Semiconducteur de puissance



TOSHIBA



SICC



SiCrystal  
A ROHM Group Company



II-VI



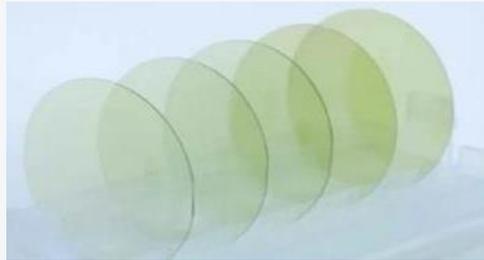
CA 2021  
**36M€**

CA EST. 2025  
**80M€**

# PARTENARIAT AVEC SOITEC : DÉVELOPPER UNE NOUVELLE GAMME DE SUBSTRATS POUR LE MARCHÉ DE L'EV



Lingot de SiC



Wafer de SiC monocristallin

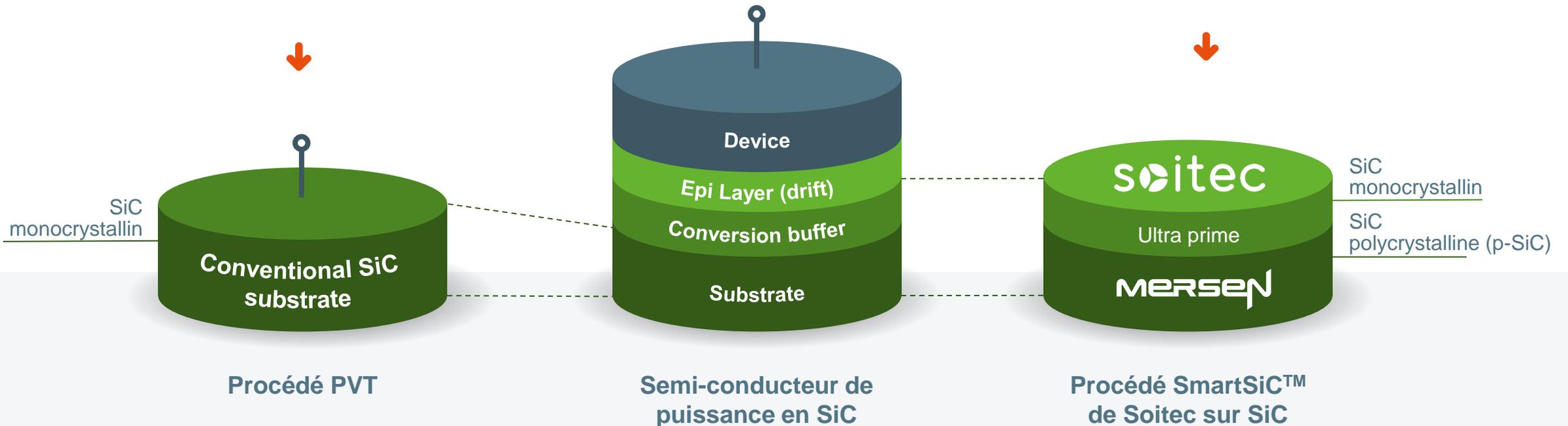


Wafer de p-SiC



CA 2021  
**OM€**

CA EST. 2025  
**30M€**



# L'OFFRE DE MERSEN POUR LES APPLICATIONS EV/HEV



EXPERTISE  
MERSEN

Convertisseur



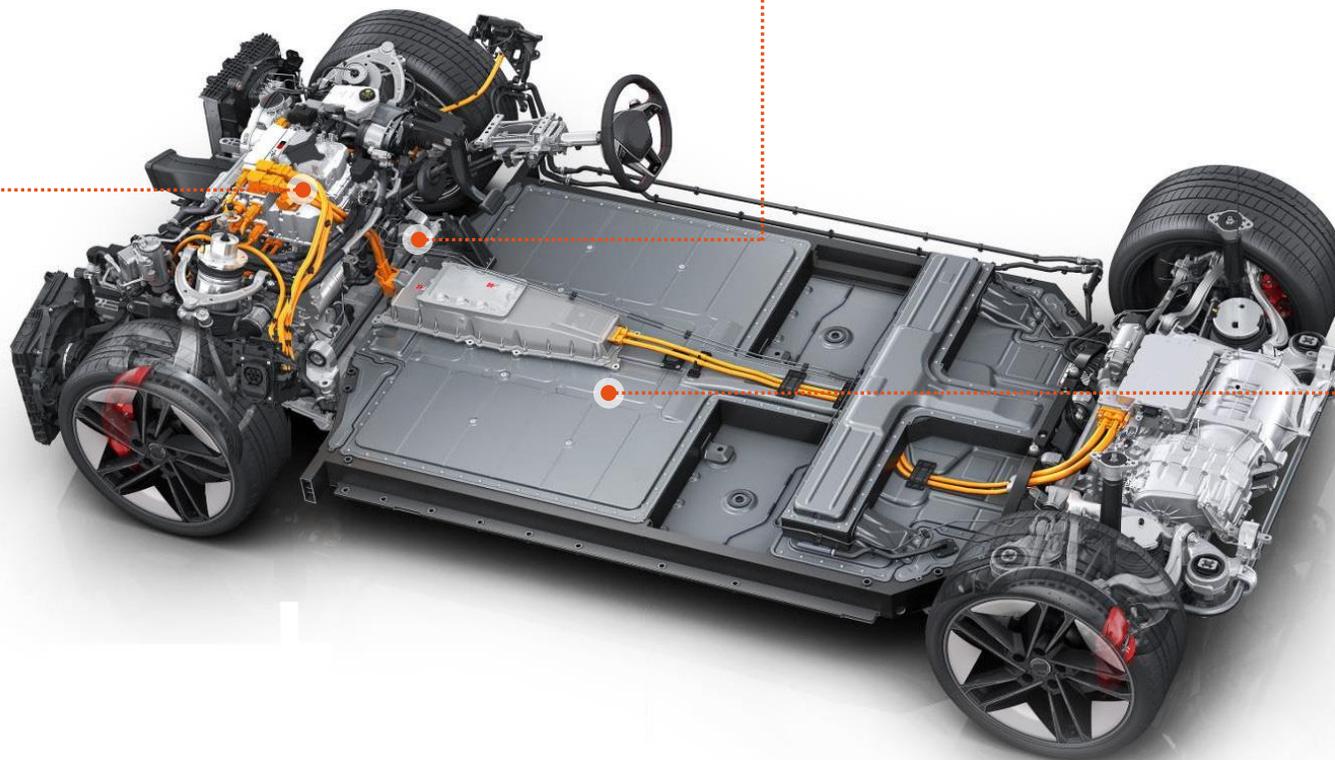
Protection  
des circuits électriques

*Courtesy: Würth Electronic*



Batterie

*Courtesy: Exagon*



CA 2021

**16M€**

CA EST 2025

**40-70M€**

# UN MARCHÉ ACCESSIBLE DIVERSIFIÉ POUR MERSEN



Constructeurs automobiles

Fournisseurs de rang 1

Fabricants de modules de batterie

Nouveaux entrants



STELLANTIS



• APTIV •

Webasto

preh

ACC  
AUTOMOTIVE CELLS CO

LG Chem

CATL

SAMSUNG SAMSUNG SDI

Litens

LUCID

RIVIAN

Faraday Future

LORDSTOWN

ARRIVAL

THE LION ELECTRIC CO

XOS

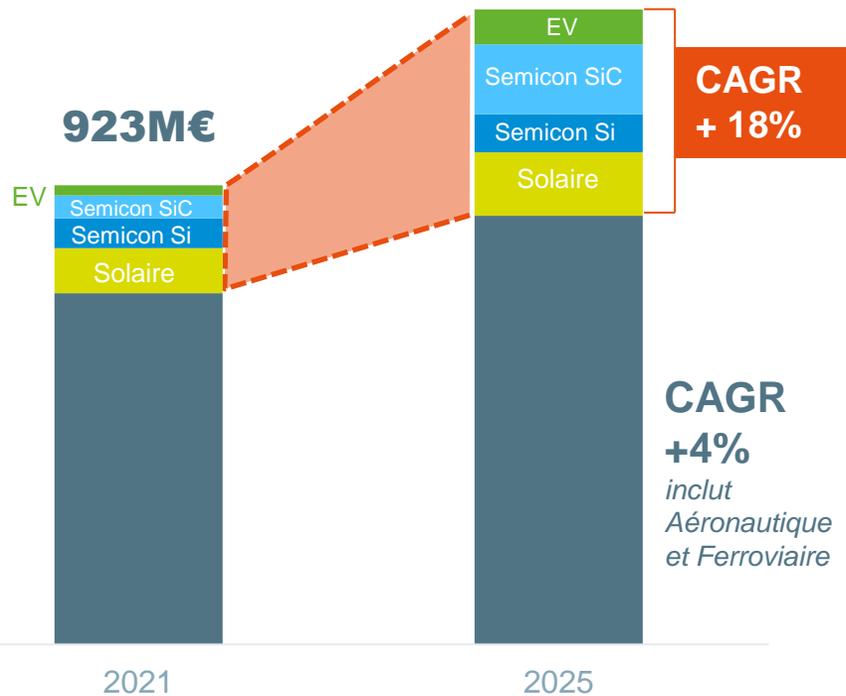
PROTERRA

# PLAN AMBITIEUX À MOYEN TERME



## CHIFFRE D'AFFAIRES

**1 200M€**



## MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

**≥ 11%**

**MARGE D'EBITDA  
≥ 17,5%**



**ROCE**

**≥ 12%**

Pre-tax et hors actifs de loyer



## NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE RSE 2022-2025



Partenaire  
**responsable**



**Limitation** de l'impact  
environnemental



**Développement**  
du capital humain



**Culture** de l'éthique  
et de la compliance



# Rapports des Commissaires aux Comptes

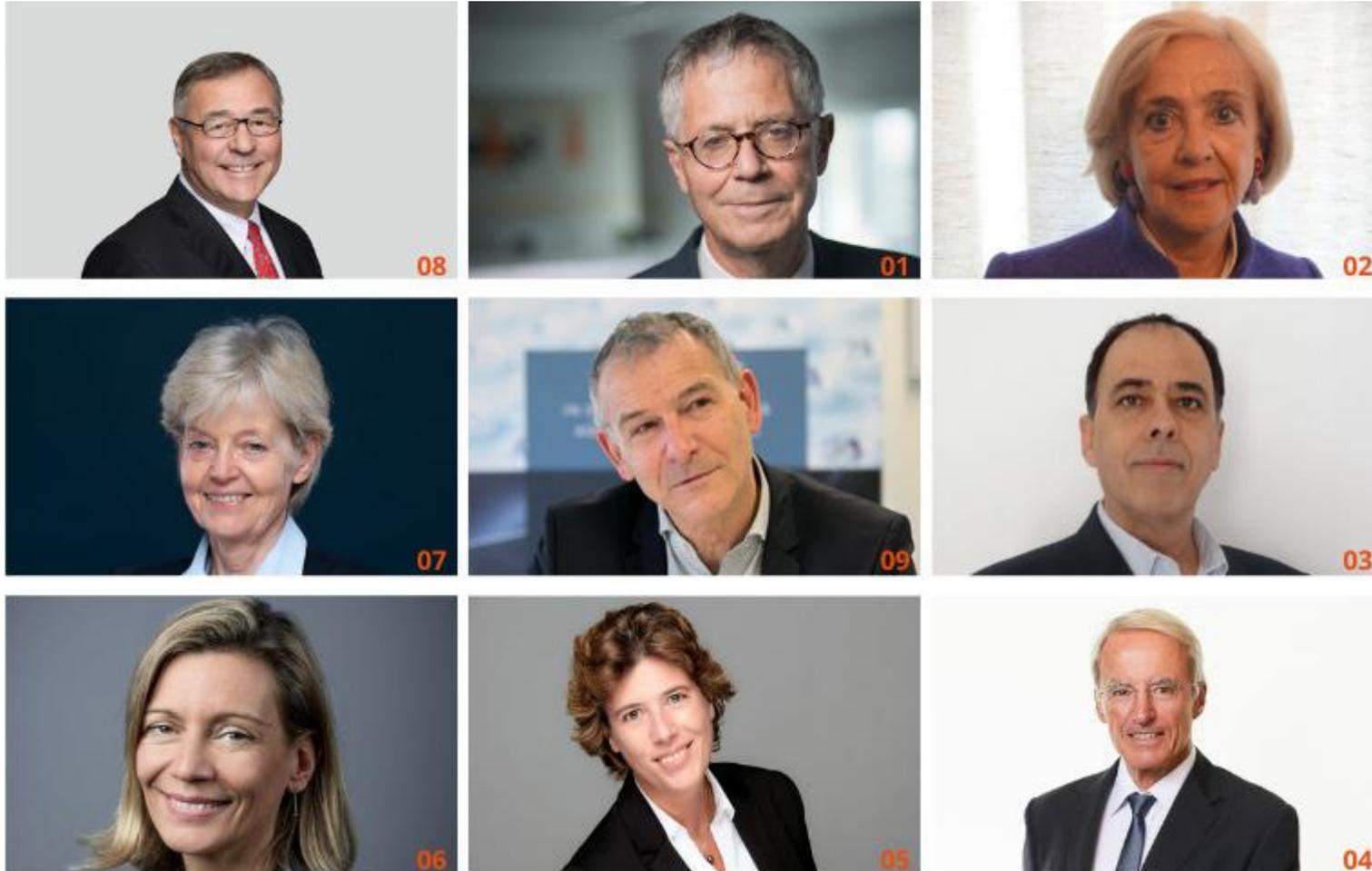
Anne Demerlé, Deloitte & Associés



# Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise

Olivier Legrain, Président du Conseil  
d'administration

# COMPOSITION DU CONSEIL



- 1 - Olivier Legrain (indépendant)
- 2 - Isabelle Azemard
- 3 - Pierre Creusy (rep. Salariés)
- 4 - Michel Crochon (indépendant)
- 5 - Carolle Foissaud (indépendant)
- 6 - Magali Joëssel
- 7 - Ulrike Steinhorst (indépendant)
- 8 - Denis Thiery (indépendant)
- 9 – Luc Themelin

# GOVERNANCE :

## REMPLACEMENT D'UN ADMINISTRATEUR

Le mandat de Madame Isabelle Azemard, nommée sur proposition de Bpifrance, arrive à échéance.

**Nomination** d'un nouvel administrateur : Bpifrance Participations dont le représentant permanent au conseil serait **Monsieur Emmanuel Blot**.

**Emmanuel Blot, 36 ans, Directeur d'investissement chez Bpifrance**

Expérience en finance, marchés financiers, M&A. Très bonne connaissance des métiers de Mersen (en charge du suivi chez Bpifrance depuis 10 ans)

Aucun autre mandat en cours



# POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION - SYNTHÈSE

## 2020

- Pas de changement dans les critères de rémunération variable, même en situation de crise
- Réduction volontaire de la rémunération fixe (CEO et conseil d'administration) en raison du contexte
- Réalisation d'une étude de compétitivité mettant en lumière que i) la rémunération du DG est relativement faible par rapport au panel ii) la structure des éléments de rémunération est différente de celle des pairs, notamment sur les critères financiers de la rémunération variable

## 2021

- Décision de revoir la seule rémunération variable annuelle du DG, en modifiant les critères financiers et en augmentant le bonus maximum pour valoriser la surperformance financière
- Réalisation d'une étude de compétitivité sur la rémunération du président et des membres du conseil d'administration

## 2022

- Décision de revoir la rémunération fixe du DG
- Décision de revoir la rémunération fixe du Président et la rémunération des membres du conseil.

# RÉMUNÉRATIONS AU TITRE DE 2021

Luc Themelin, Directeur Général	2021	Commentaires
Rémunération fixe	440 000	Rémunération fixe inchangée depuis 2015
Rémunération variable annuelle	589 600	83% objectif marge opérationnelle courante 100% objectif cash-flow 100% objectif EBITDA 80% des objectifs extra-financiers
Actions de performance	297 332	Correspondant à 12 600 actions de performance
Intéressement	20 568	
Avantages en nature	33 512	

Olivier Legrain, Président du Conseil	2021	Commentaires
Rémunération fixe	80 000	Rémunération fixe inchangée depuis 2010
Rémunérations des administrateurs	34 884	Majoritairement basé sur la participation à des comités et au Conseil d'administration

# PROPOSITION DE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION POUR 2022

## Directeur Général

- Rémunération fixe (440 000 €), inchangée depuis 2015 **modifiée** à la suite de l'enquête de compétitivité : 500 000€
- Rémunération variable annuelle identique par rapport à 2021
- Rémunération variable pluriannuelle : actions gratuites soumises à performance

## Président du Conseil d'administration

- Rémunération fixe (80 000 €), inchangée depuis 2010 **modifiée** à la suite de l'enquête de compétitivité : 120 000€

## Membres du Conseil d'administration

- Plafond maximum (264 000€) inchangé depuis 2011 **modifié** à la suite de l'enquête de compétitivité : 305 000€
- Révision des règles de répartition de la rémunération avec une part prépondérante liée à l'assiduité

# PRINCIPAUX TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2021

## Stratégie et développement

Plans stratégiques, budget, acquisitions  
Dynamique des principaux marchés, en particulier EV et semicon SiC  
Démarrage de l'usine de Columbia (Etats-Unis)



9 réunions en 2021  
Assiduité 100%

## Politique RSE

Performance RSE et feuille de route  
Politique de féminisation

**Résultats du Groupe** : approbation des comptes, guidance

## Gouvernance :

Désignation d'un administrateur en charge des questions de RSE  
Procédure de sélection des administrateurs indépendants

**Rémunérations** : mandataires sociaux

**Assemblée Générale** : résolutions

# PRINCIPAUX TRAVAUX DU COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES EN 2021

**Résultats** : revue des comptes et du processus d'élaboration

**Document d'Enregistrement Universel**

**Evolutions comptables et réglementaires**

**Cartographie des risques** (y compris RSE)

**Financements** : approbation d'un refinancement par émission d'un placement privé

**Contrôle interne** : revue et approbation des programmes d'audit

**CAC** : processus de renouvellement

Autres sujets, comme les retraites, la fiscalité et le cash



**5 réunions en 2021**  
Assiduité **85%**

# PRINCIPAUX TRAVAUX DU COMITÉ DE GOUVERNANCE, DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS EN 2021

## Rémunérations

Rémunérations 2021 et propositions 2022

Enquête de compétitivité sur la rémunération du Président du conseil et des membres du conseil



**6 réunions en 2021**  
**Assiduité 100%**

## Gouvernance

Evaluation du Conseil d'administration, revue des compétences des administrateurs

Revue des taux de participation au conseil et aux comités, composition du Conseil

Revue du rapport sur le Gouvernement d'entreprise

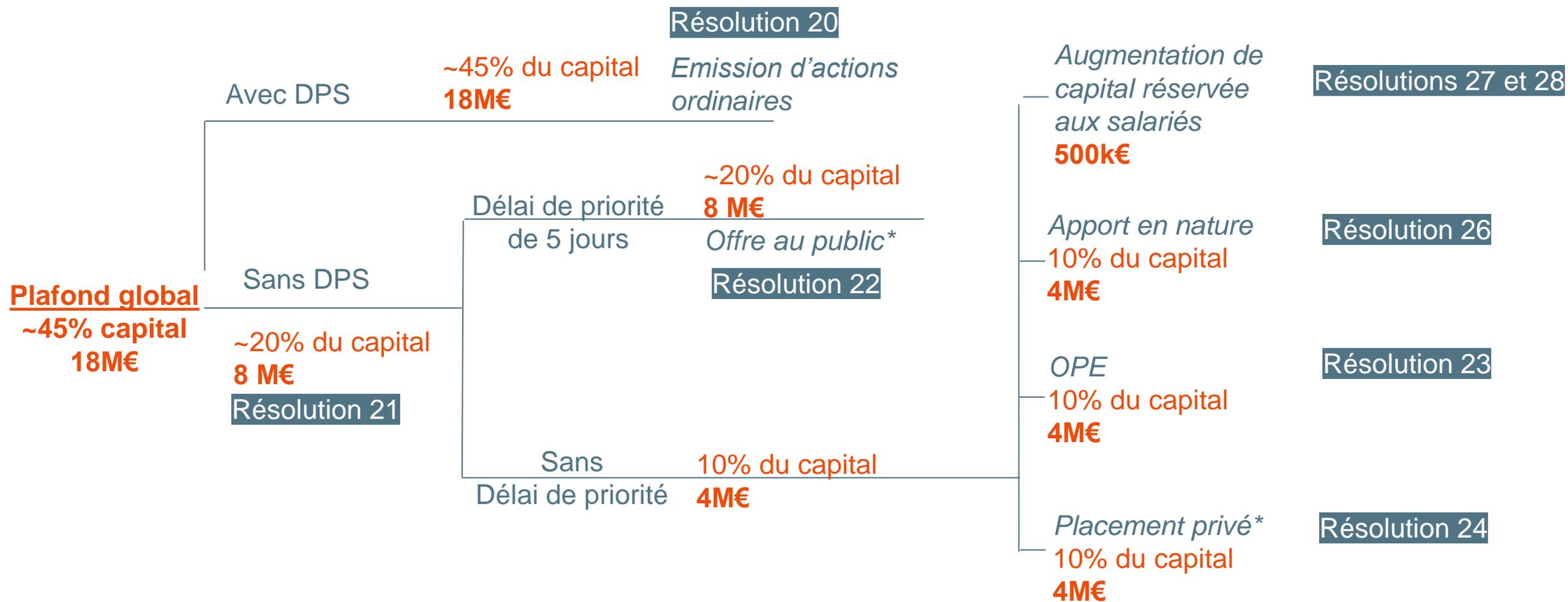
Plan de Succession du Directeur Général et des membres du Comité Exécutif

Appréciation de l'indépendance des administrateurs

Evaluation de la mise en œuvre de la politique de féminisation des instances dirigeantes

## Préparation de l'Assemblée Générale

# DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES



\* Décote maximum de 5% du prix de souscription

# ATTRIBUTION D' ACTIONS

## 3 plans proposés pour 3 types de bénéficiaires

1. Dirigeants (y compris DG) – 84,000 actions pour 14 bénéficiaires
2. Managers – 100,800 actions pour environ 190 bénéficiaires
3. Experts et Talents – 12,000 actions pour environ 50 bénéficiaires

## Principes communs

- Durée: 3 ans
- Critère de présence

## Critères de performance pour les plans 1 et 2

- Dirigeants: critère boursier (1/3), critères financiers (1/3) et critères RSE (1/3)
- Managers: critères financiers (2/3) et critères RSE (1/3)

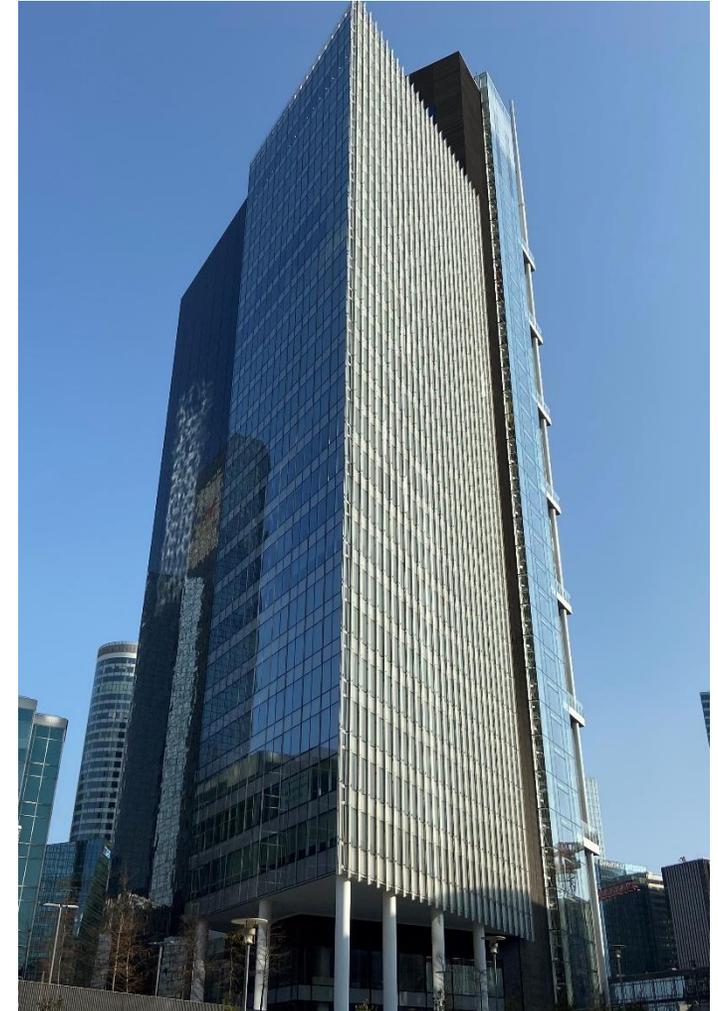
# NOUVEAU SIÈGE SOCIAL

## Tour Trinity

Adresse postale

1bis place de la Défense

92400 Courbevoie





# Réponse aux questions



# Vote des résolutions

# RÉSOLUTION 1

AG ORDINAIRE

Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021

# RÉSOLUTION 3

AG ORDINAIRE

Affectation du résultat de l'exercice

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés - Constat de l'absence de convention nouvelle

Nomination de Ernst & Young Audit aux fonctions de commissaires aux comptes titulaire

Non-renouvellement et non-remplacement de BEAS aux fonctions de commissaires aux comptes suppléant

# RÉSOLUTION 7

AG ORDINAIRE

Renouvellement de KPMG Audit aux fonctions de commissaires aux comptes titulaire

Non-renouvellement et non-remplacement de Salustro Reydel aux fonctions de commissaires aux comptes suppléant

Nomination de BPIFRANCE PARTICIPATIONS en remplacement de Madame Isabelle Azemard en qualité d'administrateur

# RÉSOLUTION 10

AG ORDINAIRE

Montant maximum à allouer aux membres du Conseil

# RÉSOLUTION 11

AG ORDINAIRE

Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général et/ou de tout autre dirigeant mandataire social

# RÉSOLUTION 13

AG ORDINAIRE

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs

# RÉSOLUTION 14

AG ORDINAIRE

Approbation des informations visées au I de l'article L.22-10-9 du Code de commerce

# RÉSOLUTION 15

AG ORDINAIRE

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Olivier LEGRAIN, Président du Conseil d'administration

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Luc THEMELIN, Directeur Général

# RÉSOLUTION 17

AG ORDINAIRE

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce

# RÉSOLUTION 18

AG ORDINAIRE

Ratification du transfert du Siège Social

# RÉSOLUTION 19

AG EXTRAORDINAIRE

Autorisation en vue d'annuler les actions auto-détenues

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter la capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour émettre des actions ordinaires avec maintien du droit préférentiel de souscription

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour émettre des actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription et instauration d'un délai de priorité obligatoire par offre au public

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour émettre des actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription en rémunération de titres dans le cadre d'une OPE

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour émettre des actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription par une offre de placement privé

# RÉSOLUTION 25

AG EXTRAORDINAIRE

Autorisation d'augmenter le montant des émissions

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital par émission d'actions en vue de rémunérer des apports en nature

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour émettre des actions avec suppression de droit préférentiel de souscription au profit des salariés des sociétés du groupe Mersen dont le siège social est situé hors de France

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires avec suppression de droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

Fixation des limites globales des émissions d'actions

Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions à certains membres du personnel salarié avec conditions de performance

# RÉSOLUTION 31

AG EXTRAORDINAIRE

Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions au profit de certains dirigeants de la Société avec conditions de performance

Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions à certains membres du personnel (cadres à haut potentiel et/ou experts) sans conditions de performance

Pouvoirs pour les formalités