



## Notre plan d'avenir pour Verallia

### **Pourquoi un projet d'avenir ? Pourquoi maintenant ?**

Lorsque Saint-Gobain a cédé Verallia au fonds d'investissement Apollo et à la BPI (précisions ci-dessous), les nouveaux actionnaires ont déclaré à l'époque qu'ils seraient là pour au moins 5 ans et qu'ils se fixaient comme mission d'aider Verallia à se rendre autonome. Dans ce sens, ils ont précisé qu'une introduction en bourse était à terme la solution privilégiée.

Rappelez-vous ...



Mais aujourd'hui, le discours semble avoir changé, notamment depuis le départ de notre ancien PDG Jean-Pierre FLORIS, il est maintenant précisé que c'est une possibilité mais qu'il en existe d'autres !

Nous avons posé des questions en Comité Central d'Entreprise sur le risque d'être cédé à un concurrent. Le nouveau Président nous répondre « si des usines devaient changer de main pour des raisons anticoncurrentielles : que les salariés n'auraient qu'à changer d'étiquette sur leur bleu de travail ! »

Des rumeurs se font insistantes sur une possible cession dans les mois à venir : à un autre fonds ? À un concurrent ?

C'est pourquoi, nous nous sommes réunis depuis plusieurs mois pour bâtir un plan d'avenir de Verallia qui offrirait les meilleures garanties d'emplois et de pérennité.

### **Rappel sur l'actionnariat actuel de Verallia**

Apollo (au travers du Fonds VIII) détient 90% des droits de vote de la holding de tête du groupe, la BPI 10% (Banque Publique d'Investissements).

Il existe un pacte d'actionnaires entre Apollo, BPI dont nous ne connaissons pas la véritable nature.



## Notre plan d'avenir pour Verallia

### Verallia s'est bâti au cours de 200 ans d'histoire industrielle

... avec comme point de départ sa plus ancienne la verrerie : Vauxrot (France) créée en 1827, et VOA rachetée par le Saint-Gobain en 1998.

**Dès 1918**, le groupe Saint-Gobain, déjà bien implanté dans la production de verre pour le bâtiment, rachète différentes verreries françaises (les établissements Claude Boucher à Cognac, les Verreries du Saumurois à Angers, la Société des Verreries à Bouteille du Nord). Profitant du développement de l'industrialisation de la production de verre creux (notamment grâce aux recherches de l'ingénieur français Claude Boucher des années 1920-1930, Saint-Gobain devient un des principaux acteurs du verre creux en France. Son principal concurrent est, à cette époque, le groupe verrier Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN). Après une période difficile pour Saint-Gobain, avec notamment la tentative d'OPA du concurrent BSN en 1968, la fusion du groupe avec la société lorraine sidérurgique Pont-à-Mousson lui permet de se relancer.

**En 1982**, le groupe Saint-Gobain est nationalisé par l'Union de la gauche puis **reprivatisé en 1986**.

Déjà présent en France et en Espagne, l'activité verre creux acquiert plusieurs entreprises verrières en Europe et dans le monde à partir de la fin des années 1980 (voir annexe 2).

**19 janvier 1998** : rachat de la VOA - Verrerie d'Albi par Saint-Gobain Emballage, qui porte, elle-aussi une force symbolique dans l'histoire industrielle ouvrière en France.

**En 2015**, le groupe a été cédée par Saint-Gobain, pour un prix de 2,945 milliards d'euros, à un fonds américain géré par Apollo Global Management, le troisième plus grand acteur mondial, qui gérait à cette date 163 milliards de dollars d'actifs. La Banque publique d'investissement a pris 10% du capital.

La logique des fonds d'investissements est d'acquérir des sociétés en vue de leur revente. Le fonds a ainsi procédé à l'été 2017 à un remaniement de la direction en vue de préparer la revente du groupe, dénommé Verallia depuis la période Saint-Gobain.

**Le groupe emploie 10 000 personnes** et possède 60 fours verriers répartis sur 46 sites de production basés en Amérique du Sud (Argentine, Brésil, Chili) et en Europe (Allemagne, Espagne, France, Italie, Portugal, Ukraine, Russie).

En plus de ces activités, il possède aussi trois usines de décoration du verre en Europe : Saga Décor à Pont-Sainte-Maxence, la Charentaise de Décor à Cognac et Euroverlux à Gniezno ainsi que des activités de moulerie et de pièces pour machines de formage du verre en Inde (Accuramech). Verallia possède aussi plusieurs entreprises ou coentreprises de recyclage de verre à proximité de ses implantations : Süddeutschland Altglas Rohstoff en Allemagne, Everglass en France, Vetreco en Italie.



## Notre plan d'avenir pour Verallia

### Notre défense du modèle Verallia a été pertinente

Lorsque Saint-Gobain annoncé le processus de mise en vente de Verallia, nous avons entamé des négociations pour une feuille de route afin de sécuriser le modèle social et industriel de Verallia après sa sortie du groupe.

### Une feuille de route essentielle

- La validation de la stratégie présentée en mai 2015, qui prévoyait notamment une politique soutenue d'investissements pour faire face au cycle de réparations à venir
- Le maintien du siège social en France pour s'assurer que le centre décisionnel demeure à Paris malgré la présence d'actionnaires anglo-saxons
- La transcription des accords salariaux et syndicaux Saint-Gobain dans le Groupe Verallia pour éviter la perte des avantages acquis
- La création du Plan d'Épargne Groupe, pour permettre aux salariés qui le souhaitent de placer leur intéressement et participation
- La création d'un comité de groupe France et d'un comité d'entreprise européen pour suivre à tous les niveaux l'évolution de Verallia

Force est de constater que ces axes stratégiques étaient les bons lorsque l'on regarde l'évolution des résultats de Verallia en 2017 : reprise des ventes et hausse des marges (EBITDA).

En M€	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires	4 080	3 546	3 457	3 445	3 553	3 628	3 792	3 616	2 705	2 388	2 367	2 474
EBITDA	NS	NS	650	657	669	685	656	637	397	439	462	504
EBITDA %	/	/	18,8%	19,1%	18,8%	18,9%	17,3%	17,6%	14,7%	18,4%	19,5%	20,4%
CAPEX	335	309	283	259	262	268	282	270	213	228	239	240
Effort d'investissement	8,4%	8,8%	8,1%	7,6%	7,3%	7,4%	7,4%	7,3%	7,9%	9,5%	10,0%	12,6%
EBITDA-CAPEX	/	/	367	398	407	417	374	367	184	211	223	264
EBITDA-CAPEX % du CA	/	/	10,6%	11,6%	11,5%	11,5%	9,9%	10,1%	6,8%	8,8%	9,4%	10,7%

\*Effet de périmètre lié à la cession des activités nord-américaines (Verallia North America)



## Notre plan d'avenir pour Verallia

### Après réflexion, nous confirmons qu'une introduction en bourse offrirait à Verallia ses meilleures chances pour gagner son autonomie

Les objectifs pour l'entreprise d'une introduction en bourse sont les suivants :

- La pleine poursuite des activités de Verallia et des perspectives de développement international nécessitent d'inscrire l'entreprise dans la continuité d'un groupe homogène, autonome et indivisible. La structuration actuelle de l'entreprise en « groupe » offre de puissantes synergies industrielles et commerciales (entre les différents marchés et pays d'implantation) génératrices de croissance rentable.
- Le maintien d'une forte culture ayant permis les résultats actuels.
- La garantie pour les actionnaires en bourse d'investir dans une entreprise stable et disposant d'un vrai projet de développement et une approche concrète de la prise en compte de l'environnement grâce à la recyclabilité du verre.

### Une feuille de route essentielle

#### La cession à un autre fonds d'investissements

Elle présenterait le risque majeur d'un endettement trop lourd (en dépit de taux d'intérêt encore très attractifs pour l'année 2018). Du fait d'un prix de cession nettement plus élevé que celui conclu par Apollo Management (2,9 Mds € en octobre 2015), la recherche d'un nouvel effet de levier risquerait de générer une forte pression financière pouvant profondément affecter la trajectoire du groupe Verallia tant du point de vue industriel (réduction drastique des investissements), stratégique (moindre croissance externe) que social (restructurations).

A noter qu'il existe différents profils d'investisseurs : les spéculatifs (à court terme), les fonds de pension à plus long terme.

#### La cession à un concurrent

Le rachat de Verallia par un concurrent verrier présenterait le risque majeur de la disparition du groupe, absorbé et fusionné au sein d'un groupe concurrent existant. Les synergies industrielles et commerciales alors créées au profit d'un verrier européen acquéreur se traduiraient par un démantèlement du groupe. Car, en vertu du respect du droit européen de la concurrence, des cessions de verreries seraient fort probables pour éviter une position commerciale hégémonique dans certains pays. Ce démantèlement du groupe signerait la fin d'une histoire industrielle et sociale initiée au sein de Saint-Gobain et la nouvelle disparition d'un fleuron industriel français après celle de Péchiney, d'Alcatel ou encore celle d'Alstom.



## Notre plan d'avenir pour Verallia

### **Nous voulons un actionnariat stable et responsable**

*L'actionnariat de la société pourrait se structurer autour d'un actionnariat stable, ayant vocation à accompagner la société sur la longue durée, un actionnariat de référence, dont les composantes structurelles seraient stables pour éviter tout risque de prise de contrôle hostile.*

#### → **Avec le maintien et le développement de la BPI**

Le maintien de la BPI dans l'actionnariat est un élément essentiel du dispositif. La BPI, en tant qu'institution contrôlée par l'Etat, incarne par essence le long terme et donc la stabilité. Elle inclut dans sa mission des préoccupations d'intérêt général, notamment via la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), qui sont en résonance avec les valeurs de l'entreprise.

#### → **Les salariés**

Le management représente aujourd'hui 1% du capital (dans une holding secondaire). Le maintien des salariés est un des enjeux essentiels de l'ouverture du capital. L'objectif, en cohérence avec les réflexions en cours du Gouvernement, est d'atteindre au moins 3% du capital. Les aspects techniques seront à discuter en fonction des éventuelles réformes ; il sera notamment possible de recourir aux actions gratuites, à l'abondement et à l'existence d'une décote sur le prix de souscription des actions par les salariés.

#### → **La fondation actionnaire (le cas échéant)**

En cas de libéralisation du régime des fondations actionnaires par le Gouvernement, une telle institution pourra être mise en place pour renforcer l'actionnariat stable.

#### → **Les fonds ISR (Investisseurs Socialement Responsables)**

La société souhaite être en pointe dans le domaine de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), de telle sorte que son engagement soit structurant de son projet d'entreprise et puisse aussi faire part de sa communication institutionnelle à l'égard de ses partenaires et de ses actionnaires. La mise en œuvre de cette stratégie pourrait nécessiter l'obtention d'une notation ISR.

#### → **Les actionnaires individuels**

L'actionnariat individuel présente le double avantage de porter un intérêt réel à l'activité de l'entreprise qu'il suit et d'être fidèle dans la durée. La communication devrait donc être conçue de telle sorte que son attention soit attirée sur ce dossier d'investissement.



# Notre plan d'avenir pour Verallia

## Une structure cible de l'actionnariat

Type d'actionnariat	Capital (%)	Droits de vote (%) (BPI à 10% / BPI à 20%)
BPI	10 - 20	16,5 – 30,5
Salariés	1-3	5 – 4,6
Fondation	1-3	5 – 4,6
Actionnaires individuels	5	8,3 – 7,6
Fonds ISR	10	8,3 – 7,6
Flottant	59 - 73	57 - 45

(Le calcul des droits de vote prend l'hypothèse de droits de vote double pour tous les actionnaires sauf les fonds ISR et le flottant et prend pour base la fourchette haute de détention des salariés et de la fondation).

Dans ce schéma, l'actionnariat flottant conserverait la majorité simple, lui permettant notamment d'élire et de révoquer le conseil d'administration, d'approuver les comptes et de voter les distributions de dividendes, mais n'aurait pas la majorité qualifiée lui permettant de modifier les statuts ou de procéder à des émissions de titres.

Par ailleurs, la présence d'un actionnariat de référence significatif constituerait une protection assez forte contre les offres publiques d'achats non sollicitées.

## Une gouvernance adaptée

La structure de gouvernance devra refléter la diversité de l'actionnariat et inclure les administrateurs salariés.

Une structure cible de la composition du conseil d'administration pourrait ainsi être la suivante :

- 8 administrateurs indépendants, qui pourraient inclure un représentant de BPI.
- 4 administrateurs salariés
- 1 administrateur représentant les actionnaires salariés
- 2 administrateurs exécutifs, non indépendants.
- Le cas échéant, la fondation pourrait être représentée par un administrateur ou un censeur (qui est dépourvu du droit de vote).

L'actionnariat stable bénéficiera de droits de vote double à l'expiration d'un délai de deux ans de détention, conformément aux dispositions légales qui prévoient que ce dispositif entre en vigueur automatiquement dans les sociétés cotées sauf si une décision extraordinaire des actionnaires en décide autrement.



# Notre plan d'avenir pour Verallia

## Une société à mission : le reflet de notre histoire et de notre engagement

*Le gouvernement a annoncé son intention d'introduire dans le droit français des « sociétés à mission » (encore appelée « sociétés à objet social étendu ») dont l'objet est d'associer un projet philanthropique ou scientifique au but lucratif de l'entreprise.*

## Une opportunité à saisir

La transformation de Verallia en « société à mission » présenterait une véritable opportunité :

- C'est un outil de mobilisation du personnel et de la direction autour d'un projet fort.
- Si Verallia devenait la première société française, ou la première société française cotée, à se saisir de ce statut, il en résulterait pour elle une publicité considérable.
- L'opération serait ainsi aussi bénéfique pour des actionnaires « responsables ».

## La définition d'une mission pour Verallia

La définition de la mission pourrait s'appuyer sur le savoir-faire spécifique du groupe et le cas échéant tirer parti de ses relations avec ses clients. Cette mission pourrait partir du caractère écologique du verre et se fonder sur l'expertise unique de Verallia dans le traitement du calcin :

- Verallia dispose de 5 usines de traitement dans 3 pays (France, Italie et Allemagne).
- De nombreuses initiatives sont possibles pour optimiser l'usage du calcin : Augmenter le taux de collecte du verre usagé, améliorer la qualité du calcin lors de son traitement, Accroître son usage dans la production du verre, etc.
- Le calcin est maillon clé de l'économie circulaire du verre, car il réduit le recours aux matières premières, l'énergie nécessaire à la fusion du verre, les émissions de CO2 et les quantités de déchets.

Resterait à préciser les moyens humains, techniques et financiers à allouer à la mission, ainsi que la composition et modalités de désignation du comité de suivi.



# Notre plan d'avenir pour Verallia

## **Nous défendons un projet social, garant de la pérennité de Verallia**

*Le plan d'avenir que nous présentons doit s'appuyer sur des bases solides et en cohérence avec les fondements de ce qui a fait Verallia jusqu'à aujourd'hui. Aussi, nous avons listés les trois projets prioritaires :*

### **Projet pour l'entreprise**

---

- Maintien du siège social en France
- Elaboration d'un plan de stratégie permettant la pérennité du modèle économique et social permettant la sauvegarde des emplois, des sites et des filiales dans le monde
- Poursuite de la collaboration avec le centre de recherche de Saint-Gobain afin de pouvoir continuer à développer les fours et développé un ou plusieurs centre de recherche à Verallia
- Développement de l'école verrière dans les pays où Verallia est présent
- Développer l'apprentissage de nos métiers mais en embauchant à terme ceux que l'on forme
- Faire en sorte de conserver nos « talents », et cela à quelque niveau que ce soit ouvriers employés agent de maîtrise cadres et managers.
- Développement du recyclage dans les pays où Verallia est présent
- Développer et donner les moyens aux services commerciaux pour pouvoir chercher de nouveaux clients.
- Garder nos services centraux

### **Projet pour le dialogue social et la gouvernance**

---

- Présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration de la holding de tête
- Des droits sociaux pour tous les salariés de Verallia monde avec la création d'une instance représentative du personnel monde
- Un dialogue social respectueux dans Verallia monde
- mise en place d'un CSE digne de ce nom en France
- Actionnariat salarié à hauteur de 3 % avec pour cible 5%
- Implication de BPI entre 10% et 20%



# Notre plan d'avenir pour Verallia

## Projet pour les salarié-e-s

- Maintient tous les droits et les accords sociaux actuels
- Politique d'emplois ambitieuse en CDDI sur les sites et les filiales de Verallia
- Reconduction de la feuille de route signée en 2014
- Mise en place d'un ticket de sortie pour les salariés de Verallia par Apollo lors son désengagement dans Verallia, afin que les salariés puissent investir dans la mise en bourse.
- Mise en place d'un PEG-PEE (Plan d'épargne groupe – Plan d'épargne entreprise) ouvert à tous les salariés Verallia monde
- Mise en place d'un intéressement pour tous les salariés de Verallia monde

## Glossaire

**Pacte d'actionnaires** : document juridique qui organise les rapports entre différents groupes d'actionnaires d'une société par la mise en place de mécanismes dont les buts principaux sont de prévoir la mise en œuvre d'une stratégie et réglementer les modifications de la répartition du capital à l'occasion de cessions d'actions

**EBITDA** : profit généré par l'activité avant prise en compte des frais financiers (endettement), des impôts et des amortissements (politique d'investissements)

**CAPEX** : investissements industriels

**RSE** : la Responsabilité Sociale des Entreprises désigne la prise en compte par les entreprises, sur base volontaire, des enjeux environnementaux, sociaux et éthiques dans leurs activités

**ISR** : Investisseurs Socialement Responsables qui sélectionnent pour leurs placements financiers, les entreprises qui adoptent des approches RSE et tendent à les développer

**Offres publiques d'achat** : L'offre publique d'achat consiste à ce qu'un investisseur ou une autre société propose aux actionnaires de la société cotée en bourse l'acquisition de la totalité des titres pendant une période donnée et pour un prix fixé.

**Conseil d'administration** : Le conseil d'administration est un groupe de personnes physiques ou morales chargé de définir la stratégie globale d'une entreprise, de veiller à sa bonne application. Il exerce un certain rôle de contrôle sur la gestion de l'entreprise.

