

2

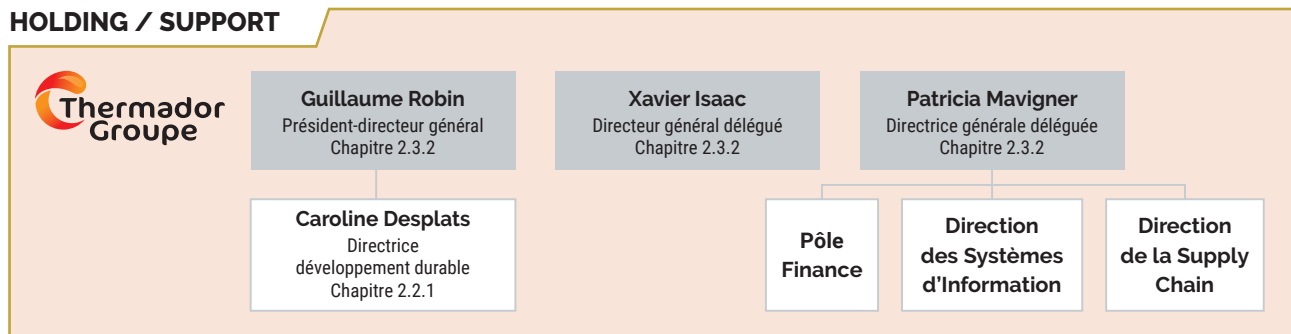
RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1	Organigramme	28
2.2	Comité exécutif	29
2.3	Conseil d'administration	32
2.4	Comité d'audit	37
2.5	Comité du développement durable	38
2.6	Comité des rémunérations et des nominations	39
2.7	Formation des administrateurs	40
2.8	Rémunération des dirigeants	41
2.9	Vie boursière	54
2.10	Composition du capital	56
2.11	Prévoir 2026	58
2.12	Assemblée générale 2025	59
2.13	Relations avec nos actionnaires	60
2.14	Synthèse des questions et réponses de nos actionnaires	62

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

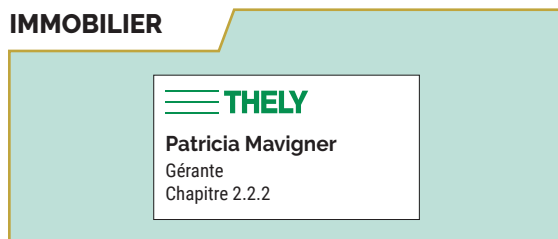
2.1 ORGANIGRAMME

HOLDING / SUPPORT



Toutes les filiales de Thermador Groupe sont détenues à 100 % des parts.

IMMOBILIER



COMMUNICATION



CYCLE DE L'EAU



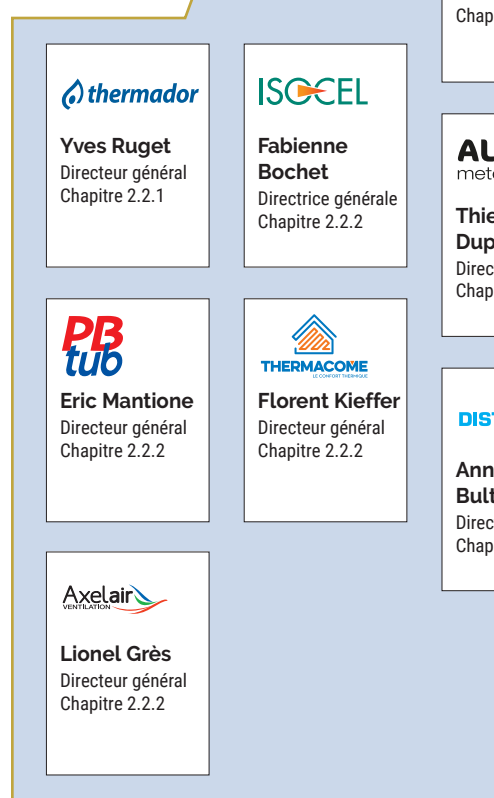
INDUSTRIE



GRAND PUBLIC



BÂTIMENT



2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.2 COMITÉ EXÉCUTIF

Nous sommes parfois questionnés sur la pertinence de notre organigramme qui montre que nous avons autant d'équipes de direction que de filiales. N'est-ce pas trop coûteux ?

Nous pensons au contraire que l'efficacité démontrée de petites équipes spécialisées et très motivées est source de productivité et d'économie.

Les 20 Directeurs Généraux des filiales disposent en effet du maximum de liberté pour développer leur société, bénéficiant du soutien et de l'expertise de Thermador Groupe dans les domaines financiers, extra-financiers, immobiliers, informatiques et juridiques. Ils sont très proches du terrain, ont pour la majorité d'entre eux de nombreuses années d'expérience dans le groupe avec une connaissance approfondie de leurs métiers.

Depuis le début de l'année 2025, deux organes de gouvernance complémentaires ont été formés pour préparer le groupe à franchir les prochaines étapes de sa croissance.

Le **comité exécutif** est composé de **9 personnes**, incluant a minima le P.-D.G., les deux D.G.D., les directeurs généraux des trois sociétés les plus contributrices au résultat du groupe et la directrice du développement durable. Ses membres seront consultés deux fois par mois, ou lors de réunions ad hoc, pour éclairer et challenger les décisions à forts enjeux qui doivent être prises par la direction générale.

Parmi les membres, cinq animateurs d'activité (bâtiment, industrie, cycle de l'eau, grand public et international) ont été désignés pour leur expertise et leur capacité à fédérer, organiser, et favoriser les synergies entre les filiales opérant sur le même secteur. Ils s'attèlent progressivement à leur mission qui peut se résumer ainsi **pour chacune des 5 activités**.

- Animer des rencontres régulières entre les filiales pour favoriser les synergies, synchroniser les actions, échanger les bonnes pratiques des filiales.
- Représenter l'activité au sein du comité exécutif.
- Participer le cas échéant aux projets de croissance externe qui concernent l'activité.
- Incarner la vision à moyen et long terme de l'activité au sein du groupe.
- Coconstruire les visions stratégiques des filiales avec leurs dirigeants et en faire une synthèse pour l'activité.

Et, à horizon 2032 :

- être le responsable hiérarchique de ses pairs,
- avoir la capacité et l'autorité pour arbitrer entre les filiales.

Le **comité exécutif élargi**, constitué de **24 personnes**, regroupe tous les mandataires sociaux du groupe et la directrice du développement durable. Il se réunit 75 minutes deux fois par mois lors d'une visioconférence pour échanger sur les sujets d'actualité.

Trois fois par an, les 24 dirigeants consacrent ensemble une ou deux journées à l'extérieur pour réfléchir, échanger, travailler et se former sur les enjeux majeurs du moment. Les objectifs, stratégies et règles de fonctionnement sont élaborés en mode collaboratif afin d'obtenir une totale adhésion et une grande efficacité opérationnelle lorsque les décisions sont prises.

Nous avons invité début février 2025 48 femmes et 89 hommes, cadres et agents de maîtrise du groupe, lors des présentations des « objectifs, stratégies, projets et enjeux » de chaque filiale. L'auditoire est alors invité à questionner les dirigeants de filiales sur leurs visions, leurs analyses, leurs décisions et leurs prévisions. Les administrateurs et nos commissaires aux comptes participent à cette journée de travail.

Enfin, des membres du comité exécutif élargi animent des groupes transversaux par fonction ou par thématique, dans lesquels peuvent intervenir des collaborateurs de toutes les sociétés du groupe.



Réunion du comité exécutif élargi - Lyon - Décembre 2025

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.2.1 - MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF



**Christophe
Arquillière**



- D.G. de Sferaco depuis 2016.
- Président d'Alto Metering depuis 2024.
- Entré en 2007.
- Né en 1968, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 8 253.**

Formation et parcours professionnel :

- 1992 : Diplômé de l'EM Lyon.
- 1994-2005 : Directeur de site Darty.
- 2005-2007 : Directeur de site Lapeyre Saint-Gobain.
- 2007-2016 : Directeur commercial de Sferaco.



**Frank
Bourgois**



- D.G. de Jetly depuis 2020.
- Entré en 2002.
- Né en 1968, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 5 732.**

Formation et parcours professionnel :

Voir chap. 2.3.2.



**Caroline
Desplats**



- Directrice développement durable.
- Invitée régulière du comité du développement durable.
- Entrée en 2022.
- Née en 1974, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 45.**

Formation et parcours professionnel :

- 1996 : Diplômée de l'ESSCA.
- 1997 - 2012 : Différentes fonctions opérationnelles dans des grands groupes (Colgate-Palmolive, P&G, Kellogg's).
- 2009 : Master 2 Développement Durable et Organisations de l'Université Paris Dauphine.
- 2013 - 2023 : Conseil & Audit en RSE (indépendante puis Mazars).



**Laure
Empereur**



- D.G. d'Odea depuis 2020.
- Entrée en 2019.
- Née en 1981, nationalité française.
- Représentante de Thermador Groupe, Administrateur unique de Rousseau SA (Espagne).
- **Nombre d'actions propres : 400.**

Formation et parcours professionnel :

- 2004 : Diplômée de Grenoble École de Management.
- 2005 - 2011 : Différentes fonctions commerciales chez Microsoft France.
- 2011 - 2014 : Directrice des Achats Supply chain chez Spigraph.
- 2015 - 2019 : Directrice Commerciale et Operations chez Addev Materials.



**Xavier
Isaac**



- D.G. délégué de Thermador Groupe depuis 2025.
- D.G. de Sectoriel depuis 2008.
- Président de Distrilabo depuis 2020.
- Administrateur de Thermador Groupe.
- Invité régulier du comité d'audit.
- Représentant de Thermador Groupe chez C2AI et chez FGINOX.
- Entré en 2000.
- Né en 1969, nationalité française.
- **Nombre d'actions propre : 53 000*.**

Formation et parcours professionnel :

Voir chap. 2.3.2.



**Patricia
Mavigner**



- D.G. déléguée de Thermador Groupe depuis 2016.
- Secrétaire du conseil d'administration.
- Invitée régulière du comité d'audit et du comité du développement durable.
- Entrée en 2000.
- Née en 1968, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 18 721.**

Formation et parcours professionnel :

Voir chap. 2.3.2.



**Lionel
Monroe**



- D.G. de Syveco depuis 2006.
- Représentant de Thermador Groupe chez Deco Holding NV (holding de Sodeco Valves).
- Représentant de Thermador Groupe chez Quilinox.
- Entré en 2006.
- Né en 1967, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 82 192*.**

Formation et parcours professionnel :

- 1990 : Diplômé de l'Institut Supérieur du Commerce de Paris.
- 1992 - 1996 : Chef des Ventes Régional chez Mars.
- 1996 - 2006 : Directeur de Zone Export Groupe Deveaux textiles (dont 3 ans aux U.S.A.).



**Guillaume
Robin**



- P.-D.G. de Thermador Groupe depuis 2011.
- Administrateur de Thermador Groupe.
- Entré dans le groupe en 1999.
- Né en 1965, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 70 303*.**

Formation et parcours professionnel :

Voir chap. 2.3.2.



**Yves
Ruget**



- D.G. de Thermador depuis 2014.
- Invité régulier du comité du développement durable.
- Entré en 2012.
- Né en 1971, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 4 815.**

Formation et parcours professionnel :

- 1995 : Diplômé Ingénieur U.T.C.
- 1997 : Diplômé MBA de l'EM Lyon.
- 1998 - 2005 : Service Développement Groupe Forsym.
- 2005 - 2012 : Direction Commerciale Groupe JBT.
- 2012 - 2014 : Directeur du commerce et du développement de Thermador.

* Bénéficiaire du plan d'actions gratuites 2010 - 2020.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.2.2 - MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF ÉLARGI

Aux 9 personnes composant le comité exécutif s'ajoutent 15 mandataires sociaux, directeurs généraux de filiales de Thermador Groupe.



Les membres du comité exécutif élargi

Arlette Berliocchi

- D.G. d'Opaline depuis 2002.
- Entrée en 2002.
- Née en 1970, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 10 442.**

opaline



Fabienne Bochet

- D.G. d'Isocel depuis 2008.
- Entrée en 2001.
- Née en 1974, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 85 065*.**

ISOCEL



Anne-Sophie Bultey

- D.G. de Distrilabo depuis 2019.
- Entrée en 2019.
- Née en 1981, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 77.**

DISTRILABO



Jérôme Chabaudie

- D.G. d'Aello depuis 2016.
- Entré en 2015.
- Né en 1965, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 9 409.**

æello



Thierry Dupont

- D.G. d'Alto Metering depuis 2014.
- Entré en 2024.
- Né en 1968, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 200.**

ALTO
metering



Lionel Grès

- D.G. d'Axelair depuis 2015.
- Entré en 2013.
- Né en 1967, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 7 751.**

Axelair
VENTILATION



Florent Kieffer

- D.G. de Thermacome depuis 2016.
- Entré en 2020.
- Né en 1965, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 1 300.**

THERMACOME



Eve Resweber

- D.G. adjoint de PBtub depuis 2025.
- Entrée en 2021.
- Née en 1989, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 20.**

PB
tub



Eric Mantione

- D.G. de PBtub depuis 1995.
- Président de Thermacome depuis 2020.
- Entré en 1990.
- Né en 1959, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 142 752*.**

PB
tub
THERMACOME



Gilles Marchand

- D.G. de C2AI depuis 2025.
- Entré en 2025.
- Né en 1963, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 2 016.**

C2AI



Fernando Mari

- D.G. de Quilinox depuis 2018.
- Entré en 2025.
- Né en 1962, nationalité espagnole.
- **Nombre d'actions propres : 40.**

QUILINOX



Marylène Pattard

- D.G. de Mecafer Domac depuis 2024.
- Présidente de Domac depuis 2024.
- Entrée en 2022.
- Née en 1978, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 236.**

mecafer



Jean-Philippe Paul

- D.G. de FGinox depuis 2023.
- Entré en 2006.
- Né en 1970, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 5 976.**

FGinox



Grégory Urpi

- Président délégué de 2010 à 2022, puis D.G. de DPI depuis 2022.
- Entré en 2022.
- Né en 1971, nationalité française.
- **Nombre d'actions propres : 300.**

DPI



Peter Wartel

- D.G. de Sodeco Valves depuis 2019.
- Entré en 2017.
- Administrateur de Thermador Groupe.
- Né en 1968, nationalité belge.
- **Nombre d'actions propres : 436.**

SODECO



* Bénéficiaire du plan d'actions gratuites 2010 - 2020.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.3 CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.3.1 - PRINCIPE DE GOUVERNANCE ET DE CONSTITUTION

Pour rédiger ce rapport, le Président s'est référé au Code de gouvernement d'entreprise Middlenext. Tous les administrateurs ont pris connaissance des points de vigilance figurant dans ce code mis à jour en 2021.

Le règlement intérieur du conseil d'administration et celui du conclave sont disponibles sur le site Internet du groupe.

Le conclave est à ce jour le processus utilisé pour désigner le candidat au poste de D.G. Délégué en charge de remplacer le P.-D.G. en cas d'indisponibilité soudaine ou de succession programmée.

Dès l'origine, à la fin des années soixante, les cinq dirigeants fondateurs (G. Vincent, J. Borde, H. Fournier, M. de Sereys et G. Boreil) avaient décidé que leurs enfants n'auraient pas de postes à responsabilités au sein de l'entreprise. Le groupe a été constitué en 1986 en vue de l'introduction en bourse en 1987 au second marché de Lyon. Les buts principaux de l'introduction en bourse étaient :

- D'assurer la pérennité et le développement des sociétés du groupe,
- De faciliter pour le présent et l'avenir la liquidité du patrimoine des fondateurs,
- D'intéresser et satisfaire un nombre important d'actionnaires extérieurs pour permettre un bon niveau d'autonomie à des dirigeants minoritaires.

Aujourd'hui, notre flottant se situe selon Euronext à 70 % du capital. Les membres du comité exécutif élargi possèdent 5,5 % du capital. Sauf événement exceptionnel, nous pensons que cette part baissera naturellement avec le départ des anciens et l'arrivée de dirigeants plus jeunes.

Les salariés possèdent 4,4 % du capital en direct et via le FCPE, les investisseurs 45,4 %, et les actionnaires individuels 44,3 %.

Cette répartition du capital et l'évolution rapide de nos métiers nous ont conduits à faire évoluer notre conseil d'administration en 2016 et 2017.

Les administrateurs arrivés durant cette période ont été choisis pour leurs personnalités (simples, désintéressées et engagées) et pour leurs connaissances des métiers de la distribution, du e-commerce, des réseaux sociaux, des catalyseurs de l'innovation et des processus de décision des investisseurs institutionnels et individuels. La diversité de leurs âges, origines et parcours nous garantit une plus grande ouverture et nous protège d'une pensée unique régnant au conseil d'administration. Parmi les 11 administrateurs, 5 sont des femmes et 5 sont indépendants.

Taux de féminisation

45,5 %

Les sièges sont ainsi répartis de la manière suivante :

- Un administrateur et P.-D.G. de Thermador Groupe.
- Un administrateur et D.G. Délégué de Thermador Groupe, potentiel successeur du P.-D.G. en cas d'accident ou d'indisponibilité brutale.
- Une administratrice référente dont la mission est définie dans le règlement intérieur.

- Un administrateur non libre d'intérêts proposé par notre premier actionnaire et représentant plus généralement les investisseurs institutionnels.
- Un administrateur non libre d'intérêts, dirigeant opérationnel d'une filiale commerciale du groupe.
- Une administratrice non libre d'intérêts représentant les salariés.
- Un administrateur non libre d'intérêts représentant les salariés.
- Deux administratrices indépendantes et un administrateur indépendant.
- Une administratrice indépendante représentant les actionnaires individuels.

La secrétaire du Conseil n'est pas administrateur. Cette fonction est occupée par le ou la D.G. Délégué(e) en charge de la finance et de l'organisation et D.G. Déléguée de Thermador Groupe.

Cet équilibre garantit à tous les actionnaires une surveillance permanente des orientations et décisions stratégiques proposées par les dirigeants opérationnels et la régularité du fonctionnement du conseil d'administration.

La nomination en 2023 d'une administratrice référente a amené un contre-pouvoir simple et efficace au P.-D.G. En effet, elle pilote l'auto-évaluation du conseil d'administration, participe à la rédaction des ordres du jour, peut demander la convocation d'une réunion du Conseil d'Administration et échange librement avec les actionnaires sur les sujets de gouvernance.

Afin de conserver un contact permanent avec la réalité de nos affaires, les administrateurs participent au mois de février à la journée « objectifs, stratégies, projets et enjeux des filiales » durant laquelle les dirigeants des filiales exposent leurs visions de l'année à venir. Chaque mois, ils reçoivent les rapports rédigés par chaque dirigeant de filiale et peuvent questionner la direction du groupe sur leurs contenus. C'est avec le même objectif que nous organisons des rencontres directes entre les administrateurs et les membres du comité exécutif, au rythme des réunions du conseil d'administration.

Possible séparation des mandats de président et directeur général dès 2026

Lors de sa réflexion sur l'évolution de la gouvernance pour la période 2026-2032, le conseil d'administration a étudié puis validé la séparation des mandats de président et de directeur général dès 2026. Ainsi, lors de notre prochaine assemblée générale, nous confirmerons notre intention de dissocier les mandats de président et de directeur général dès le lendemain. Il s'agira d'une étape majeure pour renforcer notre gouvernance et l'aligner sur les meilleures pratiques. Cette évolution permettra par ailleurs de dégager davantage de temps pour la direction générale, afin qu'elle se concentre pleinement sur les enjeux opérationnels actuels.

Indicateurs	2025	2024	2023
Nombre d'administrateurs exécutifs	3	3	4
Nombre d'administrateurs non exécutifs	6	6	6
Dont indépendants	5	5	5
Représentation des employés dans les instances de gouvernance (nombre)	2	2	2
% d'administrateurs indépendants non exécutifs non salariés	55,6 %	55,6 %	50 %
% de femmes au CA	45,5 %	45,5 %	41,7 %
% d'hommes au CA	54,5 %	54,5 %	58,3 %

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.3.2 - COMPOSITION DE NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION



Née en 1968.

Nationalité française.

Nombre d'actions propres : 18 721.

Patricia Mavigner

- Directrice générale déléguée de Thermador Groupe depuis le 1^{er} mai 2016. Fin du mandat en cours : avril 2028.
- Secrétaire du conseil d'administration de Thermador Groupe depuis 2016.
- Entrée dans le groupe en 2000 comme directrice administrative de Sferaco.
- Gérante de la S.C.I. Thely et de Sodalis Investment NV (BE).
- Membre du conseil d'administration de Deco Holding NV (BE), de DPI et de Quilinox.
- Invitée régulière du comité d'audit et du comité du développement durable.
- Administratrice indépendante de Semco Technologies.

Formation et parcours professionnel :

1991 : Diplômée de l'EM Lyon.

1996 : DECF (expertise comptable).

1991 - 2000 : Auditeur senior manager chez PriceWaterhouseCoopers (dont 2 ans au Royaume-Uni).

Administrateurs non libres d'intérêts



Né en 1965.

Nationalité française.

Nombre d'actions propres : 70 303*.

Guillaume Robin

- Président-directeur général de Thermador Groupe depuis le 30 juin 2011. Fin des mandats en cours : avril 2026.
- Administrateur depuis le 12 avril 2010. Fin du mandat en cours : avril 2026.
- Entré dans le groupe en 1999 comme directeur commercial de PBtub.
- Directeur général de Thermador Groupe du 13 avril 2010 au 30 juin 2011.
- Représentant permanent de Thermador Groupe au conseil d'administration de DPI.
- Président d'Aello, d'Axelair, d'Odrea, Isocel, Jetly, Opaline, PBtub, Sectoriel, Sferaco, Syveco, Thermador.
- Représentant général du bureau de représentation d'Odrea à Shanghai.
- Administrateur de l'association Middenext.
- Membre du comité d'orientation de Lyon Place Financière.
- Aucun autre mandat n'est exercé à l'extérieur du groupe.

Formation et parcours professionnel :

1989 : Diplômé de l'école d'ingénieurs UTC Compiègne, spécialité Génie Mécanique.

1991 : Diplômé Cesma MBA de l'EM Lyon.

1991 - 1998 : Chef des Ventes d'une filiale du groupe Descours et Cabaud.



Né en 1969.

Nationalité française.

Nombre d'actions propres : 53 000*.

Xavier Isaac

- Directeur général délégué depuis le 8 avril 2025. Fin du mandat en cours : avril 2029.
- Administrateur depuis le 7 avril 2025. Fin du mandat en cours : avril 2029.
- D.G. de Sectoriel depuis 2008.
- Président de Distrilabo, C2AI et de FGinox.
- Invité régulier du comité d'audit.
- Aucun autre mandat n'est exercé à l'extérieur du groupe.

Formation et parcours professionnel :

• 1992 : Diplômé de l'Institut National Polytechnique de Grenoble.

• 2006 : Diplômé ICG.

• 1993 - 1996 : Ingénieur Commercial Export chez Heidelberger Zement en Allemagne.

• 1996 - 2000 : Chef de Produit robinetterie chez Spirax.

* Bénéficiaire du plan d'actions gratuites 2010 - 2020.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.3 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Administrateurs non libres d'intérêts



Né en 1968.
Nationalité belge.

**Nombre d'actions
propres : 436.**

Peter Wartel

- Administrateur depuis le 7 avril 2025. Fin du mandat en cours : avril 2026.
- Entré en 2017.
- D.G. de Sodeco Valves depuis 2019.
- Président-directeur général de Sodeco Valves AG (Suisse), D.G. de Sodeco Armaturen GmbH (Allemagne), D.G. de Deco Holding NV (Belgique), représentant légal de Deco Holding NV chez Sodalys Investment NV (Belgique), Sodeco Valves NV (Belgique) et Sodeco Valves BV (Pays-Bas).

Formation et parcours professionnel :

1989 : Bachelor en Marketing, Honim, Bruxelles.
1993 : Master en psychologie industrielle, VUB, Bruxelles.
1993-2012 : Parcours dans différents secteurs de la vente.
2012-2019 : Directeur Commercial chez Sodeco Valves.



Né en 1989.
Nationalité allemande.

**Nombre d'actions
propres : 800.**

Janis Rentrop

- Administrateur depuis le 10 avril 2017. Fin du mandat en cours : avril 2029.
 - Membre du comité des rémunérations et des nominations.
- Depuis 2024 : avocat chez Luther Rechtsanwalts-gesellschaft à Cologne.
- 2012 - 2019 : représentant mandaté de l'Investmentaktiengesellschaft für langfristige Investoren TGV aux assemblées générales de plusieurs sociétés européennes.
- Aucun autre mandat n'est exercé à l'extérieur du groupe.

Formation et parcours professionnel :

2010 - 2014 : maîtrise en droit de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et LL.B. de l'Université de Cologne.
2016 : premier Examen d'État pour les professions juridiques.
2018 - 2020 : préparation au Deuxième Examen d'État en réalisant un parcours diversifié (entre autres Représentation Permanente de l'Allemagne auprès de l'U.E. à Bruxelles, cabinets d'affaires Allen & Overy et DLA Piper).
2020 : deuxième Examen d'État pour les professions juridiques.
2020 - 2023 : Avocat chez DLA Piper et Herbert Smith Freehills.

Administrateurs représentant les salariés actionnaires



Né en 1977.
Nationalité française.

**Nombre d'actions
propres : 10.**

Bertrand Chevalier

- Administrateur représentant les salariés actionnaires depuis le 4 avril 2022.
 - Membre du comité du développement durable.
- Commercial itinérant chez PBtub.
- Entré en 2014.
- Fin du mandat en cours : avril 2026.

Formation et parcours professionnel :

2001 : BTS Institut Carrel.
2002 : commercial Stanley B&D.
2004 : délégué commercial Bosch.
2007 : responsable commercial SOUDAL.



Née en 1991.
Nationalité française.

**Nombre d'actions
propres : 10.**

Marion Granger

- Administratrice représentant les salariés actionnaires depuis le 4 avril 2022.
 - Membre du comité des rémunérations et des nominations.
- Chef de projet E-commerce chez Syveco.
- Entrée en 2018.
- Fin du mandat en cours : avril 2026.

Formation et parcours professionnel :

2011 : DUT Génie biologique option diététique.
2014 : Ingénieur ISARA Lyon.
2015 : assistante marketing opérationnel Belchim Crop Protection.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Administrateurs indépendants



Né en 1972.

Nationalité française.

**Nombre d'actions
propres : 2 500.**

Olivier Villemonte de la Clergerie

- Administrateur depuis le 5 avril 2016. Fin du mandat en cours : avril 2027.
 - Président du comité d'audit.
 - Membre indépendant du comité du développement durable.
- Depuis 2001 : directeur général du Groupe LDLC.
- Président de Wolgarath (SAS), gérant de Domino 2 (SCI), directeur général de LDLC VR Studio (SAS), membre du comité stratégique (représentant personne physique de LDLC invest).

Formation et parcours professionnel :

1994 : diplômé de l'ECAM.

1996 : diplômé de l'EM Lyon.



Née en 1966.

Nationalité française.

**Nombre d'actions
propres : 320.**

Véronique Bouscayrol

- Administratrice depuis le 3 avril 2023. Fin du mandat en cours : avril 2027.
 - Membre indépendante du comité d'audit.
- Depuis 2019 : Membre du conseil de surveillance Bayard Presse.
- Depuis 2018 : Économiste Diocésain au Diocèse de Lyon.

Formation et parcours professionnel :

1985 - 1988 : IEP Grenoble.

1988 - 1990 : EM Lyon : Accounting and finances.

1990 - 1992 : PwC, auditeur.

1992 - 1998 : GFF, contrôleur de gestion.

1998 - 2000 : Coflexip, responsable consolidation.

2001 - 2018 : Boiron, directeur des comptes puis DAF groupe.

2013 - 2015 : EM Lyon business school.

2017 - 2023 : Présidente du Conseil d'Administration Valpré Lyon.



Née en 1961.

Nationalité française.

**Nombre d'actions
propres : 444.**

Caroline Meignen

- Administratrice depuis le 10 avril 2017. Fin du mandat en cours : avril 2029.
 - Membre indépendante du comité des rémunérations et des nominations.
- Depuis 2006 : gestion active d'un portefeuille boursier de 67 lignes, dont Thermador Groupe et membre des comités consultatifs des actionnaires individuels du groupe Axa, Société Générale et Renault.
- Participation à une trentaine d'A.G., réunions d'actionnaires individuels et SFAF.
- Aucun autre mandat n'est exercé à l'extérieur du groupe.

Formation et parcours professionnel :

1983 : maîtrise de Sciences Économiques, Université Paris II Assas.

1983 - 2006 : Banque de France, carrière de 24 ans au sein de différents services. Formateur en économie pour le concours interne de secrétaire comptable.



Née en 1964.

Nationalité française.

**Nombre d'actions
propres : 1 170.**

Laurence Paganini

- Administratrice depuis le 10 avril 2017. Fin du mandat en cours : avril 2029.
 - Administratrice référente.
 - Présidente du comité des rémunérations et des nominations.
 - Membre indépendante du comité du développement durable.
- Depuis 2023 : senior advisor chez Towerbrook Capital Partners.
- Depuis 2024 : Présidente du conseil de surveillance de Deltaqua-marque AquaChiara.
- Depuis 2025 : Administratrice indépendante et membre du comité des engagements chez SNCF Gares & Connexions.

Formation et parcours professionnel :

1985 : diplômée de l'université Paris-Dauphine Master Finance et Stratégie.

1987 : diplômée de l'ESSEC Grande école.

1997 - 2006 : différents postes de directrice exécutive dont Directrice Marketing du groupe Carrefour.

2006 - 2008 : Directrice Générale de Marionnaud.

2009 - 2012 : Directrice Générale des 3 Suisses.

2013 - 2023 : Directrice Générale de Kaporal.

2019 : trophée "Femme Dirigeante de l'année".

2020 - 2023 : Présidente de Procos (fédération du commerce spécialisé).

2022 : Chevalière de la Légion d'honneur.

2024 : certificat des Mines de Paris "Manager la transition durable".



Née en 1987.

Nationalité française.

**Nombre d'actions
propres : 325.**

Mathilde Yagoubi

- Administratrice depuis le 8 avril 2019. Fin du mandat en cours : avril 2027.
 - Présidente du comité du développement durable.
- Administratrice indépendante du groupe Samse depuis juin 2024.
- Depuis 2020 : Déléguée générale de Game Only, l'association des entreprises du jeu vidéo en Auvergne-Rhône-Alpes.
- Depuis 2017 : Encadrement des séminaires Entrepreneuriat - École supérieure de Publicité.
- Depuis 2025 : Administratrice indépendante de SAMSE SA et Présidente de Round SPV SAS.

Formation et parcours professionnel :

2010 : diplômée de Sciences Po Lyon - Management des Institutions.

2011 - 2015 : conseil expert en levée de fonds privés - Aklea société d'avocats.

2016 - 2019 : fondatrice et Présidente de Fundy, startup pionnière de la vente phygitale de produits innovants.

2023 : certification transition écologique et transformations des entreprises - Sciences Po Paris.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.3 CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.3.3 - TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025

Au cours de cet exercice, les administrateurs se sont formellement réunis 7 fois notamment pour :

- Assister à la journée « Objectifs, stratégies, projets, enjeux des filiales » le 4 février 2025, en présence d'un de nos commissaires aux comptes et de 141 collaborateurs du groupe.
- Tenir 7 conseils d'administration pour :
 - Débattre de la pertinence de certains projets de développement pouvant avoir un impact significatif sur les actifs (acquisitions, créations de sociétés, agrandissement du patrimoine immobilier...).
 - Autoriser le cas échéant la mise en œuvre opérationnelle de certains projets.
 - Arrêter les chiffres d'affaires trimestriels, les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels.
 - Participer à la relecture des communiqués de presse, des lettres aux actionnaires et du document d'enregistrement universel.
 - Après avoir pris connaissance des conclusions du comité du développement durable, valider notre trajectoire carbone, établie dans le cadre de la démarche ACT.
 - Autoriser la négociation et la signature du montant des emprunts bancaires et de leurs conditions.
 - Souligner les 18 points de vigilance figurant dans le code de gouvernance Middenext 2021 et inviter les administrateurs à formuler leurs remarques sur leur contenu.
 - Modifier le règlement intérieur du conseil d'administration. La version du 10 décembre 2025 de ce règlement intérieur est disponible sur notre site Internet : www.thermador-groupe.fr
 - Identifier et gérer les possibles conflits d'intérêts et liens d'affaires entre les administrateurs, le groupe Thermador et les actionnaires. **Aucun conflit d'intérêts n'a été identifié** (le seul lien d'affaires identifié représente un montant d'achats de 631 € à Groupe LDLC).
 - Débattre des possibles scénarios de gouvernance au cours des 6 prochaines années.
 - Décider des résolutions à soumettre aux actionnaires concernant les mandats d'administrateurs arrivant à échéance.
 - Auto-évaluer le fonctionnement du conseil d'administration par un questionnaire écrit et produire une synthèse des réponses des administrateurs. En 2025, cette auto-évaluation a été confiée à l'administratrice référente. C'est le Président du Conseil d'Administration qui s'est chargé de l'auto-évaluation des Présidents des comités.
 - Après avoir pris connaissance des conclusions du comité des rémunérations et des nominations, modifier les salaires mensuels et établir la partie variable des rémunérations de Xavier Isaac, Patricia Mavigner, Lionel Monroe et Guillaume Robin (voir chap. 2.8).
 - Après avoir pris connaissance des conclusions du comité du développement durable et du comité des rémunérations et des nominations, définir le montant refacturé de la rémunération de Xavier Isaac et Lionel Monroe.

93,5%

Taux de présence des administrateurs

- Autoriser le versement de rémunérations allouées à Véronique Bouscayrol, Caroline Meignen, Laurence Paganini, Janis Rentrop, Olivier Villemonte de la Clergerie, Mathilde Yagoubi.
- Augmenter de 1,1 % le montant de la rémunération allouée par séance de conseil d'administration sous réserve de leur présence.
- Entériner l'augmentation de 0,5130 % des loyers de tous les bâtiments (loués aux filiales ou à l'extérieur) appartenants à la SCI Thely à compter du 1^{er} janvier 2026.

Le taux de présence physique des administrateurs aux séances du conseil a été de 93,5 %.

Nous remercions chaleureusement nos administrateurs pour leur implication exemplaire et pour le travail additionnel fourni au sein des comités.

2.3.4 - TRAVAUX DE L'ADMINISTRATRICE RÉFÉRENTE

Lors du conseil d'administration du 27 février 2026, l'administratrice référente a présenté un compte rendu de l'exercice de sa mission au titre de l'exercice 2025.

Évaluation et suivi du fonctionnement du conseil d'administration

L'administratrice référente a réuni, les 8 avril et 15 octobre 2025, les administrateurs non exécutifs et non-salariés (*non executive session*). Ces réunions ont permis des échanges libres sur le fonctionnement du conseil d'administration, de ses comités, ainsi que sur les modalités et les résultats de l'évaluation annuelle. À cette occasion, les participants ont procédé à une revue des points de vigilance du Code de gouvernance Middenext, conduisant à une conclusion unanime quant au respect satisfaisant de ces bonnes pratiques au sein de Thermador Groupe. Ils ont également échangé au sujet du renouvellement des mandats du P-D.G., arrivant à échéance en avril 2026.

En application de l'article 11 du règlement intérieur, l'administratrice référente a assuré en 2025 la direction du processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités. Le questionnaire d'auto-évaluation, élaboré à partir de celui de 2024, a fait l'objet d'ajustements ciblés, sans en modifier l'équilibre général. Ceux-ci ont notamment porté sur la prise en compte des risques liés à l'intelligence artificielle et à la chaîne d'approvisionnement, ainsi que sur l'ajout d'une question ouverte relative à la revue de la stratégie de la holding Thermador Groupe. Le questionnaire a été adressé à l'ensemble des administrateurs ainsi qu'à la Directrice générale Déléguée, secrétaire du conseil d'administration et au D.G. de Jetly invité régulier au Conseil d'Administration en 2025. La synthèse des réponses a été présentée lors de la réunion du Conseil du 10 décembre 2025. La moyenne générale de l'auto-évaluation ressort à un niveau stable et satisfaisant, avec une note de 4,42 sur 5, confirmant le bon fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités. Les échanges conduits dans le cadre de l'auto-évaluation ont également permis de mettre en lumière plusieurs thématiques appelant un approfondissement des travaux du

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

conseil d'administration et de ses comités, notamment en matière de stratégie, d'organisation de la holding, de relations avec les filiales et de gouvernance. Ces thématiques feront l'objet d'un suivi particulier dans la programmation des travaux du Conseil.

Il est par ailleurs prévu de recourir à une évaluation externe du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités en 2026.

Prévention et aide à la gestion des conflits d'intérêts

L'administratrice référente confirme qu'une revue complète des risques de conflits d'intérêts est réalisée à chaque réunion du Conseil. Dans les cas où certains conflits d'intérêts ont été identifiés, le Conseil les a énoncés et gérés clairement.

2.4 COMITÉ D'AUDIT

En conformité avec la recommandation n° 7 du Code Middlednext, le Conseil a décidé de constituer un comité d'audit à partir de 2018. Il a été institué le 25 juillet 2018, à l'occasion de l'arrêté des comptes semestriels.

Le comité d'audit se réunit à minima trois fois par an sur convocation de son président ou à la demande du président. Il comprend deux membres qui sont réputés indépendants au sens du code de gouvernement d'entreprise et présentent des compétences particulières en matière comptable, financière et/ou de communication dans une entreprise cotée.

Le comité d'audit est constitué de deux membres, Véronique Bouscayrol (administratrice indépendante) et Olivier Villemonte de la Clergerie (Président et membre indépendant). Xavier Isaac (administrateur non libre d'intérêts) est invité régulier, il a succédé à Lionel Monroe à partir d'avril 2025. Patricia Mavigner (directrice générale déléguée) est également invité permanent.

Le comité d'audit entend, en sa qualité de directeur financier, la directrice générale déléguée en charge des finances et des systèmes d'information, le contrôleur financier, le responsable de la sécurité des systèmes d'information et tout autre salarié du groupe dont les fonctions portent ou contribuent au contrôle interne. Les membres du comité d'audit reçoivent les conclusions des travaux des commissaires aux comptes sur les comptes intermédiaires et annuels. Pour l'exercice de sa mission, il a accès à toutes les informations, documents et peut auditionner tout responsable de la société. Le comité d'audit rend compte de ses missions au conseil d'administration.

Le comité d'audit s'est réuni le 24 février 2025 et a couvert les sujets suivants :

- L'examen des comptes annuels consolidés et sociaux 2024.
- La présentation par les commissaires aux comptes de la synthèse de leurs travaux ainsi que leur approche d'audit.
- La présentation par les commissaires aux comptes de leurs travaux relatifs à l'état de durabilité.
- La revue du dispositif anticorruption et des alertes dans le cadre de la lutte contre la corruption.
- Un point sur la qualité des processus d'arrêté des comptes.

Le comité s'est réuni le 25 juillet 2025 pour traiter des sujets suivants :

- L'examen des comptes semestriels au 30 juin 2025.
- La présentation par les commissaires aux comptes de la synthèse des travaux.

Relations avec les actionnaires et agences de conseils en vote sur les sujets de gouvernance

En bonne coordination avec le président et pour la préparation de l'assemblée générale, l'administratrice référente a participé à différents échanges avec les actionnaires institutionnels et les agences de recommandations de vote sur les sujets de gouvernance et de politique de rémunération.

Relation avec le président-directeur général

Outre des échanges réguliers, l'administratrice référente a échangé avec le président avant chaque réunion du conseil d'administration pour lui proposer, si nécessaire, l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour.

100 %
de présence lors des comités d'audit

- Les principales zones de risques et l'efficacité de notre contrôle interne.
- La revue du dispositif et des alertes dans le cadre de la lutte contre la corruption.
- La présentation des actions menées en lien avec la sécurité des systèmes d'information.

Le comité s'est réuni le 5 décembre 2025 pour échanger sur les sujets suivants :

- L'examen des comptes arrêtés au 31 octobre 2025.
- Les options et arrêtés comptables de l'exercice et des évolutions réglementaires.
- La revue du dispositif anticorruption avec le suivi des actions de formation des salariés, l'évaluation des tiers et le suivi des alertes.
- Les principales zones de risques et le système de contrôle interne.
- La présentation du calendrier d'application de la CSRD.

Les comptes sont présentés au comité d'audit. Ils sont établis en filiale par nos services comptables et supervisés par les Directions Administratives ayant souvent une expérience de plusieurs années en cabinet d'audit ou en cabinet d'expertise comptable.

L'ensemble des comptes de nos filiales est audité par un Commissaire aux Comptes.

Les comptes sont ensuite contrôlés et consolidés par la Directrice Générale Déléguée en charge des finances de Thermador Groupe et le pôle finance. Les comptes de Thermador Groupe sont audités par nos deux commissaires aux comptes : Deloitte et Cabinet Royet.

Par ailleurs, l'A.M.F. procède à ses propres contrôles. Nous avons déjà, à ce stade, trois étages de contrôle, dont un (les commissaires aux comptes) indépendant de la société. C'est le conseil d'administration qui doit, après les contrôles, se porter garant devant l'assemblée générale des actionnaires qui est l'organe juridiquement souverain.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.5 COMITÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE - SYNTHÈSE DES TRAVAUX 2025

100 %

de présence lors des comités de développement durable

2.5.1 - COMPOSITION DU COMITÉ

Membres du comité

Mathilde Yagoubi - Présidente et administratrice indépendante.

Laurence Paganini - Membre du comité, administratrice référente et indépendante, Présidente du comité des rémunérations et des nominations.

Olivier Villemonte de la Clergerie - Membre du comité, administrateur indépendant et Président du comité d'audit.

Bertrand Chevalier - Membre du comité, administrateur représentant les salariés actionnaires.

Invités réguliers

Patricia Mavigner - D.G. déléguée, Thermador Groupe.

Yves Ruget - D.G. de la filiale Thermador.

Caroline Desplats - Directrice développement durable, Thermador Groupe.

Stéphanie Viard - Contrôleuse de gestion extra-financier, Thermador Groupe.

Caroline Theuriot - Responsable climat et qualité, Thermador Groupe.

2.5.2 - OBJECTIFS ET RÔLE DU COMITÉ

Le comité a pour mission générale d'assister le conseil d'administration dans le suivi des questions relatives à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) afin que le groupe Thermador anticipe au mieux les opportunités, risques et enjeux qui y sont associés. Les travaux du comité doivent faciliter les décisions du conseil d'administration en matière de développement durable. Les décisions et la responsabilité reviennent aux administrateurs, au comité et dirigeants exécutifs.

2.5.3 - SYNTHÈSE DES TRAVAUX RÉALISÉS EN 2025

Réunions et formations

RÉUNIONS DU COMITÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le comité s'est réuni cinq fois en 2025 : le 13 janvier, le 11 février, le 23 juillet, le 10 octobre et le 2 décembre. Le taux de présence des membres au comité est de 100 %.

Deux nouvelles personnes sont venues renforcer l'équipe Développement Durable et sont invitées à contribuer aux travaux du comité et à assister à certaines réunions lorsque ce dernier le juge utile :

- Stéphanie Viard - Contrôleuse de gestion extra-financier - Thermador Groupe.
- Caroline Theuriot - Responsable climat et qualité - Thermador Groupe.

* Accelerate Climate Transition.

** Référentiel général d'Amélioration de l'Accessibilité.

Outre les réunions du comité, les membres du comité ainsi que Caroline Desplats et Patricia Mavigner ont participé à certains groupes de travail RSE organisés par Middenext tout au long de l'année 2025. Ces réunions techniques permettent une formation continue en matière de RSE sur des sujets réglementaires (CSRD, SFDR, Taxonomie européenne, lois nationales, etc.), de prospective (biodiversité, relations sociales, handicap, etc.) et également un partage de bonnes pratiques avec d'autres entreprises cotées.

FORMATIONS DES MEMBRES DU COMITÉ

Conformément aux exigences de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), la formation des administrateurs fait désormais l'objet d'un plan de formation pluriannuel. Ce plan est détaillé dans le présent document au chapitre 2.7.

RÉALISATIONS

Le comité souligne l'engagement de l'ensemble des équipes opérationnelles et dirigeants du groupe Thermador sur les enjeux de développement durable, en particulier cette année au travers de la mise en œuvre de la directive CSRD et la publication de premier état de durabilité. Le comité a également suivi le lancement de la démarche ACT* Pas à Pas de l'ADEME, détaillée au chapitre 3.3 Environnement du présent document. L'équipe Développement Durable étoffée a pu notamment travailler sur la mise à jour du bilan carbone, la rédaction du plan de transition explicité également dans le chapitre 3.3 - Environnement et, de manière générale, soutenir les filiales tout au long de leurs démarches RSE.

Outre le suivi des nombreux rebondissements réglementaires « Omnibus » relatifs à CSRD ainsi que des directives européennes foisonnantes en matière de RSE et leur applicabilité au groupe (Passport Produit Digital, RGAA**, Batteries, Déforestation, Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières, etc.), le comité a assuré le suivi de la mise en œuvre de la feuille de route de développement durable et les objectifs associés. Comme annoncé en 2024, un travail a été amorcé pour mettre à jour nos 19 indicateurs clés et les objectifs associés. Ce travail devrait aboutir en 2026 à la publication d'une nouvelle liste d'indicateurs clés et objectifs à horizon 2035.

À la suite de l'audit concernant l'état de durabilité 2024, le comité a également suivi les travaux relatifs à la trajectoire carbone du groupe et la publication du plan de transition à horizon 2030.

Sur le volet social, le comité a pu s'entretenir comme chaque année avec les représentants du personnel d'une filiale du groupe et échanger avec eux au sujet des préoccupations des salariés. Cet échange permet notamment au comité de saisir la perception des sujets relatifs au développement durable par les salariés et de proposer des pistes de travail afférentes. Une charte de fonctionnement de ces entretiens a été rédigée et validée en conseil d'administration, en français et en anglais, afin de clarifier les objectifs et le déroulé des prochains entretiens.

Un suivi assidu a été accordé à la revue des alertes en matière de ressources humaines. Le Comité Éthique a revu le dispositif de traitement des alertes pour prendre en compte les retours d'expérience des alertes traitées sur 2024 et 2025. La Charte de fonctionnement du Comité a été mise à jour en 2025 et sera présentée au conseil d'administration au cours du premier trimestre 2026.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.6 COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

2.6.1 - COMPOSITION DU COMITÉ

Administrateurs

Laurence Paganini - Présidente du comité, administratrice référente, membre du comité de développement durable et administratrice indépendante.

Marion Granger - Membre du comité et administratrice représentant les salariés actionnaires.

Caroline Meignen - Membre du comité et administratrice indépendante.

Janis Rentrop - Membre du comité et administrateur extérieur non libre d'intérêt.

2.6.2 - OBJECTIFS ET RÔLE DU COMITÉ

Le comité a pour mission de réaliser un travail préparatoire et de faciliter les décisions du conseil d'administration, s'agissant :

- des différents constituants de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Thermador Groupe,
- des rémunérations allouées aux administrateurs : leur enveloppe et leur répartition,
- des pratiques de rémunérations globales et de leur conformité aux réglementations en vigueur et code de gouvernance Middlenext,
- de la nomination ou du renouvellement des membres du conseil d'administration, de la composition des comités du conseil d'administration et de l'administrateur référent,
- de la nomination du président-directeur général et des directeurs généraux délégués de Thermador Groupe,
- du processus permanent de succession du dirigeant.

Les décisions légales reviennent au conseil d'administration et à l'assemblée générale des actionnaires.

Le comité des rémunérations et des nominations rend compte de ses travaux au conseil d'administration.

2.6.3 - SYNTHÈSE DES TRAVAUX RÉALISÉS EN 2025

Réunions et formations

Réunions du comité

En 2025, le comité des rémunérations et des nominations s'est réuni quatre fois : le 14 janvier, le 11 février, le 23 septembre et le 5 décembre ; et préalablement à toute réunion du conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, sur la répartition de l'enveloppe relative à la rémunération allouée aux administrateurs ou sur des changements dans la composition du conseil d'administration et des comités. Le taux de présence des membres du comité est de 100 %*. Les membres du comité ont disposé d'une information complète et régulièrement mise à jour.

Formations des membres du comité

Les formations suivies par les membres du comité en 2025 sont détaillées au chapitre 2.7.

90%*

de présence lors des comités des rémunérations et des nominations

Réalisations

- Le comité a couvert les sujets suivants :

1. Gouvernance :

- Discussion sur le renouvellement des administrateurs dont le mandat arrive à échéance en avril 2026.
- Évaluation de la candidature de Guillaume Robin au renouvellement de ses mandats d'administrateur, de D.G. et de Président du Conseil.
- **Proposition de plusieurs scénarios de gouvernance couvrant la période 2026-2032.**
- Proposition de modification du règlement intérieur du conseil d'administration.
- Contribution à la rédaction du DEU 2025 sur les sujets concernant le comité des rémunérations et des nominations.
- Formation des membres du comité en 2026.
- Revue du calendrier des réunions du comité pour 2027.

2. Rémunération :

- Rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2024.
- Objectifs des critères pour la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2025.
- Politique de rémunération 2026 en se basant sur les pratiques historiques du groupe et sur la comparaison avec des sociétés cotées de tailles similaires.
- Recommandations pour les critères de rémunération variable annuelle 2026 pour les dirigeants mandataires sociaux Guillaume Robin et Patricia Mavigner, en se basant sur un benchmark des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de 11 sociétés** comparables à Thermador Groupe.
- Examen de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux Guillaume Robin et Patricia Mavigner au titre de l'exercice 2025.
- Examen de l'enveloppe des primes de fin d'année 2025 dans les filiales et des salaires des dirigeants des filiales pour 2025.
- Discussion sur les rémunérations allouées aux administrateurs pour 2026 ainsi que les montants alloués pour les comités (audit, rémunérations et nominations, et développement durable).
- Rémunération de Lionel Monroe, dirigeant mandataire social de Thermador Groupe, 2025 (ex post).
- Rémunération de Xavier Isaac, dirigeant mandataire social de Thermador Groupe, 2025 (ex post) et 2026 (ex ante).
- Examen de la proposition du plan d'abondement au plan d'épargne entreprise au titre de 2026.

* Les absences de l'administratrice représentant les salariés actionnaires sont exclusivement dues à un congé maternité suivi d'un congé parental.

** ABC arbitrage, Boiron, EPC Groupe, Interparfums, Lectra, Maurel & Prom, Roche Bobois, Serge Ferrari, Vranken Pommery, Wavestone, Samse et Mersen.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.7 FORMATION DES ADMINISTRATEURS

Formation des administrateurs

Janis Rentrop	La réglementation CSRD	2024
	Le minimum à savoir pour les dirigeants et les administrateurs de société	2024/25
	Le minimum à savoir en RSE pour les dirigeants et administrateurs	2025
	Sociétés cotées : actualités juridiques	2024/25
	Anticorruption : identifier et prévenir les situations à risques	2025
	Dans son activité d'avocat, Janis Rentrop participe régulièrement à des conférences et à des groupes de travail consacrés à l'ESG et à la finance durable	En continu
Bertrand Chevalier	La réglementation CSRD	2024
	RSE pour dirigeants 3 x 2 jours	2023/24/25
	Le minimum à savoir pour les dirigeants et les administrateurs de société	2025
	Anticorruption : identifier et prévenir les situations à risques	2025
	Permis IA	2025
Marion Granger	La réglementation CSRD	2024
	Le minimum à savoir pour les dirigeants et les administrateurs de société	2024
	RSE pour dirigeants 2 x 2 jours	2024
	Permis IA	2025
	Anticorruption : identifier et prévenir les situations à risques	2025
Olivier Villemonte de la Clergerie	Comité d'audit, les pièges à éviter	2023
	La réglementation CSRD	2024
	RSE pour dirigeants 3 x 2 jours	2023/24/25
	Anticorruption : identifier et prévenir les situations à risques	2025
	Comité d'audit	2025
Caroline Meignen	La réglementation CSRD	2024
	RSE pour dirigeants 3 x 2 jours	2023/24/25
	Le minimum à savoir pour les dirigeants et les administrateurs de société	2025
	Anticorruption : identifier et prévenir les situations à risques	2025
	Le minimum à savoir en RSE pour les dirigeants et administrateurs	2025
Véronique Bouscayrol	Finance responsable	2023
	Compliance Anti-corruption	2024
	La RSE pour de vrai	2023/24/25
	Reporting de durabilité (absente)	2024
	Le minimum à savoir pour les dirigeants et les administrateurs de société	2025
	Le minimum à savoir en RSE pour les dirigeants et administrateurs	2025
	Comité d'audit	2025
Laurence Paganini	La réglementation CSRD	2024
	Manager la Transition durable	2024
	RSE pour dirigeants 3 x 2 jours	2023/24/25
	Le minimum à savoir pour les dirigeants et les administrateurs de société	2025
	Le minimum à savoir en RSE	2025
	CSRD	2025
	Permis IA	2025
	Le Conseil et les nominations	2025
	Anticorruption : identifier et prévenir les situations à risques	2025
Mathilde Yagoubi	La RSE pour de vrai Niveau 2	2022
	Reporting de durabilité	2022
	RSE	2023
	La réglementation CSRD	2024
	Le minimum à savoir pour les dirigeants et les administrateurs de société	2025
	Le minimum à savoir en RSE pour les dirigeants et administrateurs	2025
	Economie Circulaire	2025
	Permis IA	2025
	Anticorruption : identifier et prévenir les situations à risques	2025

Compétences des administrateurs

Janis Rentrop	Finance durable/ESG, Juridique (droit financier avec spécialisation sur des fonds d'investissement, droit des affaires, droit des sociétés), Stratégie, Finance, Gouvernance, Climat.
Olivier Villemonte de la Clergerie	Stratégie d'entreprise, Système d'information, E-Commerce, Finance, Climat, Communication financière, Acquisition IFRS, Droit des affaires, Droit boursier, Sécurité informatique, Anticorruption.
Véronique Bouscayrol	Management, Gouvernance, Finance, IFRS, Droit social, Droit des affaires, Droit des sociétés, Stratégie d'entreprise, Communication financière, Épargne salariale.
Caroline Meignen	Actionnariat, Communication financière, Finance, Droit boursier, Stratégie d'entreprise, Épargne salariale.
Laurence Paganini	Stratégie, Direction Générale et Management, Gouvernance d'entreprise, Digital et E-Commerce, ESG (dont climat, engagement sociétal et expérience de développement d'une stratégie ESG au sein d'un groupe), Finance, Croissance externe, Marketing.
Mathilde Yagoubi	Direction générale, Management, Carbone, Climat, Analyse du cycle de vie, Biodiversité, ESG, Digital, E-Commerce, Intelligence artificielle, Affaires publiques françaises et européennes, Communication institutionnelle.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.8 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

GÉNÉRALITÉS

Une fois par an, au mois de décembre, le conseil d'administration prend connaissance des conclusions du comité des rémunérations et des nominations pour faire le point sur les packages des D.G. et D.G.D. de Thermador Groupe et sur les décisions définitives pour les directeurs généraux de filiale qui sont administrateurs de Thermador Groupe.

En 2025, le montant total des rémunérations brutes et avantages de toute nature, directs ou indirects, pour chaque mandataire social au sein du groupe (société consolidante et sociétés contrôlées incluses, au sens des articles L233-3 et L233-16 du Code du Commerce) alloué au titre de l'exercice aux membres du conseil d'administration en raison de leur fonction s'élève à 1 109,7 k€ réparti comme mentionné au chapitre 2.8.6. Comme tous les salariés du groupe, les dirigeants mandataires sociaux ont droit à un abondement s'ils investissent dans le FCPE Thermador. L'abondement maximum a été de 2 750 € en 2025 (2 800 € en 2026). Ceux qui respectent les conditions énoncées par leur société pour bénéficier du forfait de mobilité durable pourront toucher à ce titre jusqu'à 800 € par an.

Seuls les administrateurs indépendants bénéficient d'une rémunération au titre de leur fonction d'administrateur (voir 2.8.8 Rémunérations allouées).

Conformément à la loi, la partie variable de la rémunération de Guillaume Robin, Patricia Mavigner, Lionel Monroe et Xavier Isaac ne sera versée qu'après l'approbation de l'assemblée générale (résolutions n° 9, 10 et 11).

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux reflète les responsabilités et les performances de ces derniers, les résultats du groupe Thermador ainsi que ses perspectives d'avenir.

Elle est basée sur les principes suivants :

- Maintien de la cohésion sociale.
- Cohérence avec les objectifs, les stratégies mises en œuvre et les résultats obtenus aussi bien financiers qu'extra-financiers.
- Équilibre et transparence des critères de rémunération.
- Comparabilité avec des sociétés de taille similaire.

Elle inclut une partie fixe et une partie variable qui sont toutes les deux liées au développement durable du groupe Thermador. Toutes les composantes de la rémunération sont structurées de sorte qu'elles soient raisonnables, et qu'elles

évitent des prises de risques démesurées. Sa partie variable, très significative, vise à gratifier l'atteinte des objectifs ou diminuer les coûts dans le cas contraire.

Chacun des dirigeants mandataires sociaux a la possibilité de revoir à la baisse le montant proposé pour la partie variable de sa rémunération.

Principes de la rémunération variable.

Les principes et la structure ont été adoptés à l'unanimité par le conseil d'administration.

La rémunération variable annuelle :

- Est plafonnée à 100 % de la rémunération fixe annuelle.
- Est arrêtée une fois par an en fin d'année par le conseil d'administration, après avis du comité des rémunérations et des nominations. Les décisions définitives pour les directeurs généraux des filiales appartiennent aux conseils d'administration ou à l'associé unique des filiales concernées.
- Est octroyée sous conditions de performance comprenant des critères économiques quantifiables et concernant le développement durable (quantifiable à partir de 2022) ainsi que des critères managériaux déterminés par avance de manière précise et objective par le conseil d'administration, après avis du comité des rémunérations et des nominations.
- Est établie sur la base d'une cible, du résultat opérationnel consolidé, et du niveau d'accomplissement d'objectifs extra-financiers, sans minimum ni plancher garanti.
- Est limitée puisque sa hausse ne peut excéder celle du résultat opérationnel consolidé à périmètre constant.

La rémunération variable annuelle :

Le président-directeur général ne bénéficie pas à ce jour d'un dispositif spécifique de rémunération variable de long terme (plan d'options, actions de performance ou équivalent). Cette situation s'explique par le fait que ses intérêts sont déjà pleinement alignés avec ceux du groupe et de ses actionnaires sur le long terme, compte tenu de sa participation significative au capital de la société. En effet, Guillaume Robin détient à ce jour 70 303 actions de Thermador Groupe (soit 69 771 actions en 2024), ce qui traduit un engagement fort et durable dans la création de valeur et la performance du groupe. Cette détention substantielle d'actions assure une convergence d'intérêts forte entre le dirigeant et les actionnaires, rendant non nécessaire la mise en place d'un mécanisme additionnel d'incitation à long terme.

2.8.1 - RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2025

En 2025, les parties fixes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ont été augmentées comme suit :

- Guillaume Robin : +1 %, soit 223 080 €.
- Patricia Mavigner : +1,4 %, soit 165 880 €.
- Lionel Monroe : +1,3 %, soit 169 390 €.
 - Au titre de son mandat de D.G.D. de Thermador Groupe : +1,3 %, soit 10 587 €.
 - Au titre de son mandat de D.G. de Syveco : +1,3 %, soit 158 803 €.
- Xavier Isaac : +1,4 %, soit 163 150 €.
 - Au titre de son mandat de D.G.D. de Thermador Groupe : 30 591 €.
 - Au titre de son mandat de D.G. de Sectoriel : +1,4 %, soit 132 559 €.

La partie variable cible des dirigeants mandataires sociaux en 2025 est constituée de :

- Part économique, quantifiable, établie par rapport au principal objectif financier de Thermador Groupe, à savoir le résultat opérationnel consolidé à périmètre constant : 60 % de la rémunération annuelle variable totale.
- Part développement durable (quantitatif) établie par référence à des objectifs de Thermador Groupe (objectifs extra-financiers quantitatifs) : 20 % de la rémunération variable totale.
- Part managériale individuelle, déterminée en fonction d'objectifs annuels spécifiques (objectifs extra-financiers qualitatifs) : 20 % de la rémunération variable totale. En 2025, un retour concernant ces critères a été demandé aux membres du conseil d'administration et du comité exécutif élargi pour étayer l'évaluation de Guillaume Robin et Patricia Mavigner.

Le poids des critères quantifiables est de 80 %.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.8 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Rémunération variable 2025 pour le président-directeur général GUILLAUME ROBIN :

La partie fixe s'élève à 223 080 € euros sur l'année 2025.

1. CRITÈRE ÉCONOMIQUE :

53,6 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE.

C'est un pourcentage du résultat opérationnel consolidé à périmètre constant 2025 et dont la cible représente 60 % de la rémunération variable totale :

0,1115 % x 59 010 000 € = 65 796 € au titre de l'année 2025.

2. CRITÈRES DÉVELOPPEMENT DURABLE (QUANTITATIFS) : 25,9 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE.

Le point d'étape 2025 de la feuille de route « développement durable » du groupe montre que nous sommes en bonne voie pour réaliser nos objectifs 2030 (voir chapitre 1.12), avec un taux de réalisation moyen de 102,0 %.

Montant de la prime = 31 767 €.

3. CRITÈRES MANAGÉRIAUX INDIVIDUELS :

20,5 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE.

Le Conseil a validé une atteinte à 80,9 % soit 25 250 € au titre de l'année 2025.

Cette appréciation tient compte de l'excellente image dont Guillaume Robin bénéficie auprès des investisseurs, des actionnaires et du marché, ainsi que de la qualité du dialogue entretenu avec les parties prenantes externes. Le ralentissement de l'activité depuis 2 ans, les difficultés avérées de quatre filiales (dont trois provenant d'une acquisition), et les défis que représente la transformation digitale du groupe appellent un travail approfondi concernant la stratégie de groupe, un pilotage renforcé des acquisitions, une implication plus forte pour accélérer la transformation digitale, la stimulation de l'innovation et un leadership interne plus fédérateur.

Critère 1 « Énoncé, respect et mise en œuvre de la stratégie » : 71,6 %.

• Indicateur : La poursuite de la transformation digitale du groupe

Guillaume Robin a donné une impulsion importante au déploiement de l'IA, tout en veillant à la sécurité des données du groupe. Il a approuvé sans réserve les transformations et investissements proposés par la DSI et validés par la directrice générale déléguée. Il a participé, accompagné par tous les

dirigeants mandataires sociaux, à une formation de deux jours concernant le fonctionnement actuel des systèmes d'information. Il se tient personnellement informé des évolutions technologiques et des possibles enjeux pour les entreprises.

• Indicateur : Qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées

La stratégie de croissance externe est pleinement confirmée et demeure un axe majeur de développement pour le groupe. Les évaluations font néanmoins apparaître un besoin de pilotage post-acquisition plus affirmé pour certains dossiers, afin de mieux sécuriser les résultats et synergies attendus.

• Indicateur : Les initiatives visant à promouvoir l'innovation et la position concurrentielle du groupe

Des signaux positifs sont reconnus (RSE, nouvelles niches de marché, IA, initiatives de filiales) mais l'innovation reste peu structurée. Un cadre Groupe et une ambition clairement exprimée semble nécessaire pour assurer la compétitivité future. Les évaluations soulignent une dynamique positive d'innovation (développement durable, IA, marchés porteurs, veille concurrentielle, mise en exergue des innovations réussies dans les filiales, promotions des organisations propices à l'émergence d'idées nouvelles et à leur concrétisation).

Critère 2 « Image-réputation de l'entreprise » : 90,1 %.

• Indicateur : La qualité du dialogue avec les parties prenantes (collaborateurs, actionnaires individuels, investisseurs, agences de notation, fournisseurs)

L'image et la réputation de l'entreprise restent à un niveau très élevé, portées par une image externe professionnelle, une transparence appréciée, une communication financière de grande qualité et une forte crédibilité de Guillaume Robin auprès des investisseurs et des actionnaires.

La légère évolution à la baisse par rapport à 2024 reflète essentiellement des attentes internes qui se renforcent en matière de présence dans les filiales et de proximité de leadership, perçues comme des pistes d'évolution positive pour les prochaines années.

Les différentes composantes de la partie variable de la rémunération conduisent à un montant total de 122 813 €.

Guillaume Robin a souhaité pour des raisons de cohérence et de cohésion avec les dirigeants de filiale, ramener sa rémunération variable au titre de 2025 à un montant de : 108 970 €.

Grille d'interpolation de la rémunération variable 2025 de GUILLAUME ROBIN

Grille d'interpolation

INDICATEURS FINANCIERS (QUANTITATIF)	MIN	CIBLE	MAX	RÉALISÉ
Pourcentage du résultat opérationnel				
En % de la rémunération fixe	0 %	42 %	60 %	29 %
Montant	0 €	93 694 €	133 848 €	65 796 €
Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	143 %	70 %
INDICATEURS DÉVELOPPEMENT DURABLE (QUANTITATIF)				
Taux d'atteinte de la feuille de route développement durable (calculé sur un index relatif aux chiffres clefs extra-financiers, voir chapitre 1.12 du DEU 2025)				
En % de la rémunération fixe	0 %	14 %	20 %	14,2 %
Montant	0 €	31 231 €	44 616 €	31 767 €
Valeur de l'indicateur	80 %	100 %	150 %	102 %
INDICATEURS MANAGÉRIAUX (QUALITATIF)				
Énoncé, respect et mise en œuvre de la stratégie (Transformation digitale, innovation/position concurrentielle, intégration acquisitions)				
En % de la rémunération fixe	0 %	7 %	10 %	5 %
Montant	0 €	15 616 €	22 308 €	11 181 €
Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	143 %	71,6 %
Image-réputation de l'entreprise/dialogue avec les parties prenantes				
En % de la rémunération fixe	0 %	7 %	10 %	6 %
Montant	0 €	15 616 €	22 308 €	14 070 €
Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	143 %	90,1 %
SOUS-TOTAL INDICATEURS MANAGÉRIAUX (QUALITATIF)				
En % de la rémunération fixe	0 %	14 %	20 %	11,3 %
Montant	0 €	31 231 €	44 616 €	25 250 €
Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	143 %	81 %
TOTAL				
TOTAL variable en % de la rémunération fixe	0 %	70 %	100 %	55 %
Montant	0 €	156 156 €	223 080 €	122 813 €

Guillaume Robin a souhaité pour des raisons de cohérence et de cohésion avec les dirigeants de filiale et les salariés de la holding, ramener son variable au titre de 2025 à un montant de : 108 970 €

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.8 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Rémunération variable 2025 pour la directrice générale déléguée PATRICIA MAVIGNER :

La partie fixe s'élève à 165 880 € sur l'année 2025.

1. CRITÈRE ÉCONOMIQUE :

51,7 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE.

C'est un pourcentage du résultat opérationnel consolidé à périmètre constant 2025 et dont la cible représente 60 % de la rémunération variable totale :

0,0905 % x 59 010 000 € = 53 404 € au titre de l'année 2025.

2. CRITÈRES DÉVELOPPEMENT DURABLE (QUANTITATIFS) :

25,3 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE.

Le point d'étape 2025 de la feuille de route « développement durable » du groupe montre que nous sommes en bonne voie pour réaliser nos objectifs 2030 (voir chapitre 1.12), avec un taux de réalisation moyen de 102,0 %.

Montant de la prime = 26 169 €.

3. CRITÈRES MANAGÉRIAUX INDIVIDUELS :

23,0 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE.

Le Conseil a validé une atteinte à 92,0 % soit 23 794 € au titre de l'année 2025.

Patricia Mavigner assure un pilotage très satisfaisant sur ses différents périmètres. La communication financière et la conformité demeurent des points solides et maîtrisés. Les systèmes d'information franchissent une étape structurante de maturité, notamment en matière de sécurité. La transformation digitale constitue toujours le chantier le plus exigeant, avec des attentes fortes en termes de priorisation, de séquençement et d'allocation de ressources, identifiés comme leviers de performance future.

Critère 1 « Communication financière et qualité du dialogue avec les parties prenantes (collaborateurs, actionnaires individuels, investisseurs, agences de notation...), conformité (RGPD, anticorruption, réglementation boursière) » : 97,3 %.

Patricia Mavigner confirme un niveau d'excellence en matière de communication financière et de dialogue avec les parties prenantes, marqué par une forte maîtrise des messages, une grande disponibilité et une capacité d'adaptation aux différents

publics. Le pilotage de la conformité (RGPD, anticorruption, réglementation boursière) est perçu comme rigoureux, structuré et robuste.

Critère 2 « Efficacité, sécurisation des systèmes d'information du groupe, poursuite de la transformation digitale dans le respect du schéma directeur, gestion de la SCI Thely » : 86,6 %

• **Indicateur : Efficacité, sécurisation des systèmes d'information du groupe**

L'année 2025 est marquée par une sécurisation renforcée des systèmes d'information, une sensibilisation désormais bien ancrée ainsi que des progrès notables dans la qualité du support informatique. Les points d'attention portent principalement sur la communication autour des évolutions des systèmes d'information et sur la stabilisation des ressources, identifiées comme des leviers d'amélioration pour la période à venir.

• **Indicateur : Poursuite de la transformation digitale dans le respect du schéma directeur informatique**

La transformation digitale reste un chantier structurant et complexe. Le renforcement des structures de gouvernance (comité de pilotage IT, IA, schéma directeur informatique) apporte un cadre plus lisible, tandis que des attentes demeurent en matière de maîtrise des délais opérationnels, de priorisation des projets à forte valeur ajoutée et de séquençement optimisé des demandes pour accompagner au mieux l'exécution des projets en cohérence avec les capacités opérationnelles et budgétaires.

• **Gestion de la SCI Thely**

L'organisation, la réactivité et l'accompagnement des filiales sont salués. Les progrès en matière d'efficacité énergétique et de structuration des processus sont notés. Quelques sujets techniques localisés restent à suivre sans remise en cause de la trajectoire globale.

Les différentes composantes de la partie variable de la rémunération conduisent à un montant total de 103 367 €.

Patricia Mavigner a souhaité pour des raisons de cohérence et de cohésion avec les dirigeants de filiale, ramener sa rémunération variable au titre de 2025 à un montant de : 91 000 €.

Grille d'interpolation de la rémunération variable 2025 de PATRICIA MAVIGNER

Grille d'interpolation

INDICATEURS FINANCIERS (QUANTITATIF)	MIN	CIBLE	MAX	RÉALISÉ
En % de la rémunération fixe	0 %	46,8 %	60,0 %	32,2 %
Montant	0 €	77 632 €	99 528 €	53 404 €
Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	128 %	69 %
INDICATEURS DÉVELOPPEMENT DURABLE (QUANTITATIF)				
En % de la rémunération fixe	0 %	15,6 %	20,0 %	15,8 %
Montant	0 €	25 877 €	33 176 €	26 169 €
Valeur de l'indicateur	80 %	100 %	150 %	102,0 %
INDICATEURS MANAGÉRIAUX (QUALITATIF)				
En % de la rémunération fixe	0 %	7,8 %	10,0 %	7,6 %
Montant	0 €	12 939 €	16 588 €	12 589 €
Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	128 %	97,3 %
En % de la rémunération fixe	0 %	7,8 %	10,0 %	6,8 %
Montant	0 €	12 939 €	16 588 €	11 205 €
Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	128 %	86,6 %
SOUS-TOTAL INDICATEURS MANAGÉRIAUX (QUALITATIF)				
En % de la rémunération fixe	0 %	15,6 %	20,0 %	14,3 %
Montant	0 €	25 877 €	33 176 €	23 794 €
Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	128 %	92 %
TOTAL				
Total variable en % de la rémunération fixe	0 %	78 %	100 %	62 %
Montant	0 €	129 386 €	165 880 €	103 367 €

Patricia Mavigner a souhaité pour des raisons de cohérence et de cohésion avec les dirigeants de filiale et les salariés de la holding, ramener son variable au titre de 2025 à un montant de :

91 000 €

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.8 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Rémunération variable 2025 pour le directeur général délégué LIONEL MONROE :

Lionel Monroe ne bénéficie pas de rémunération variable au titre de sa fonction de D.G.D. de Thermador Groupe. En 2025, Thermador Groupe l'a rémunéré directement, à hauteur de 10 587 €, pour la part de sa rémunération fixe annuelle correspondant à son mandat de D.G.D. de Thermador Groupe, qui s'est terminé le 7 avril 2025.

Au titre de son mandat de D.G. de Syveco, la partie fixe s'élève à 158 803 € sur l'année 2025. Sa rémunération variable est rattachée et attribuée au titre de ce mandat. Elle ne peut en aucun cas dépasser la partie fixe du salaire (158 803 €). Elle est basée sur des indicateurs quantitatifs à savoir, le résultat opérationnel et le taux d'atteinte de la feuille de route des objectifs de développement durable de Syveco, et sur les autres critères managériaux qualitatifs issus de la fiche de mission des dirigeants de filiale.

Sur l'année 2025, la partie variable proposée s'élève à 88 112 € (2024 : 80 k€, 2023 : 80 k€, 2022 : 75 k€).

Par souci de cohérence et de cohésion avec les salariés de Syveco, Lionel Monroe a souhaité ramener sa rémunération variable au titre de 2025 à un montant de 80 000 € (stable par rapport à 2024).

1. CRITÈRE QUANTITATIF :

Il est fonction du résultat avant impôts de Syveco : 6 958 000 € (voir chapitre 5.1).

Si résultat avant IS < 2 M € : 2 % du résultat avant IS.

Si résultat avant IS > 2 M € : 0,4 % du résultat avant IS + 33 k€.

Le calcul donne donc : $0,004 \times 6\,958\,000 \text{ €} + 33\,000 \text{ €} = 60\,832 \text{ €}$.

2. DÉVELOPPEMENT DURABLE :

Un maximum de 18 k€, fonction de la contribution de Syveco aux objectifs du groupe en matière de développement durable. En 2025 : 17 280 € (2024 : 14 400 €).

3. CRITÈRES QUALITATIFS :

Un maximum de 10 k€ si les grandes thématiques de la fiche de mission des dirigeants de filiales sont convenablement traitées : climat social, objectifs et stratégies, relations clients, relations fournisseurs, conformité et reporting des indicateurs financiers et extra-financiers. En 2025 : 10 000 € (2024 : 8 000 €).

Grille d'interpolation de la rémunération variable 2025 de LIONEL MONROE

Grille d'interpolation

INDICATEURS FINANCIERS (QUANTITATIF)		MIN	CIBLE	MAX	RÉALISÉ
Pourcentage du résultat net avant IS	En % de la rémunération fixe	0 %	37,2 %	82,4 %	38,3 %
	Montant	0 €	59 000 €	130 803 €	60 832 €
	Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	222 %	103 %
INDICATEURS DÉVELOPPEMENT DURABLE (QUANTITATIF)					
Taux d'atteinte de la feuille de route développement durable (calculé sur un index relatif aux chiffres clefs extra-financiers, voir chapitre 1.12 du DEU 2025)	En % de la rémunération fixe	0 %	10,2 %	11,3 %	10,9 %
	Montant	0 €	16 200 €	18 000 €	17 280 €
	Valeur de l'indicateur	60 %	90 %	100 %	96 %
INDICATEURS MANAGÉRIAUX (QUALITATIF)					
Critères issus de la fiche de mission des dirigeants de filiale : communication au sein de la société dirigée et au sein du groupe, objectifs et stratégies, relations clients, relations fournisseurs, conformité et reporting des indicateurs financiers et extra-financiers.	En % de la rémunération fixe	0 %	5,7 %	6,3 %	6,3 %
	Montant	0 €	9 000 €	10 000 €	10 000 €
	Valeur de l'indicateur	0 %	90 %	100 %	100 %
TOTAL	TOTAL variable en % de la rémunération fixe	0 %	53,0 %	100,0 %	55 %
	Montant	0 €	84 200 €	158 803 €	88 112 €

Lionel Monroe a souhaité pour des raisons de cohérence et de cohésion les salariés de Syveco, ramener son variable au titre de 2025 à un montant de : **80 000 €**

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.8 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Rémunération variable 2025 pour le directeur général délégué XAVIER ISAAC :

Le mandat de Lionel Monroe comme D.G. délégué en charge de remplacer le P-D.G. en cas d'indisponibilité soudaine est terminé. La candidature de Xavier Isaac comme D.G.D. back-up, remplaçant Lionel Monroe avait été validée par le conseil d'administration en juin 2024. Xavier Isaac a été nommé administrateur par l'assemblée générale du 7 avril 2025.

En 2025, Thermador Groupe a rémunéré Xavier Isaac directement, à hauteur de 30 591 €, pour la part de sa rémunération fixe annuelle correspondant à son mandat de D.G.D. de Thermador Groupe. Il n'a pas bénéficié de rémunération variable au titre de ce mandat.

Au titre de son mandat de D.G. de Sectoriel, la partie fixe s'élève à 132 559 € sur l'année 2025. Sa rémunération variable est rattachée et attribuée au titre de son mandat de D.G. de Sectoriel. Elle ne peut en aucun cas dépasser la partie fixe du salaire (132 559 €). Elle est basée sur des indicateurs quantitatifs à savoir, le résultat opérationnel et le taux d'atteinte de la feuille de route des objectifs de développement durable de Sectoriel, et sur les autres critères managériaux qualitatifs issus de la fiche de mission des dirigeants de filiale.

Sur l'année 2025, la partie variable proposée s'élève à 82 196 € (2024 : 76 k€, 2023 : 76 k€). Par souci de cohérence et de cohésion avec les salariés de Sectoriel, Xavier Isaac a souhaité ramener sa rémunération variable au titre de 2025 à un montant de 73 000 € (- 4 % par rapport à 2024).

1. CRITÈRE QUANTITATIF :

Il est fonction du résultat avant impôts de Sectoriel : 5 549 000 € (voir chapitre 5.1).

Si résultat avant IS < 2 M€ : 2 % du résultat avant IS.

Si résultat avant IS > 2 M€ : 0,4 % du résultat avant IS + 33 k€.

Le calcul donne donc : $0,004 \times 5\,549\,000 \text{ €} + 33 \text{ k€} = 55\,196 \text{ €}$.

2. DÉVELOPPEMENT DURABLE :

Un maximum de 18 k€, fonction de la contribution de Sectoriel aux objectifs du groupe en matière de développement durable.

En 2025 : 18 000 €.

3. CRITÈRES QUALITATIFS :

Un maximum de 10 k€ si les grandes thématiques de la fiche de mission des dirigeants de filiales sont convenablement traitées : climat social, objectifs et stratégies, relations clients, relations fournisseurs, conformité et reporting des indicateurs financiers et extra-financiers. En 2025 : 9 000 €.

Grille d'interpolation de la rémunération variable 2025 de XAVIER ISAAC

Grille d'interpolation

INDICATEURS FINANCIERS (QUANTITATIF)		MIN	CIBLE	MAX	RÉALISÉ
Pourcentage du résultat net avant IS	En % de la rémunération fixe	0 %	44,5 %	78,9 %	41,6 %
	Montant	0 €	59 000 €	104 559 €	55 196 €
	Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	177 %	94 %
INDICATEURS DÉVELOPPEMENT DURABLE (QUANTITATIF)					
Taux d'atteinte de la feuille de route développement durable (calculé sur un index relatif aux chiffres clefs extra-financiers, voir chapitre 1.12 du DEU 2025)	En % de la rémunération fixe	0 %	12,2 %	13,6 %	13,6 %
	Montant	0 €	16 200 €	18 000 €	18 000 €
	Valeur de l'indicateur	60 %	90 %	100 %	100 %
INDICATEURS MANAGÉRIAUX (QUALITATIF)					
Critères issus de la fiche de mission des dirigeants de filiale : communication au sein de la société dirigée et au sein du groupe, objectifs et stratégies, relations clients, relations fournisseurs, conformité et reporting des indicateurs financiers et extra-financiers.	En % de la rémunération fixe	0 %	6,8 %	7,5 %	6,8 %
	Montant	0 €	9 000 €	10 000 €	9 000 €
	Valeur de l'indicateur	0 %	90 %	100 %	95 %
TOTAL	TOTAL variable en % de la rémunération fixe	0 %	63,5 %	100,0 %	62 %
	Montant	0 €	84 200 €	132 559 €	82 196 €

Xavier Isaac a souhaité pour des raisons de cohérence et de cohésion avec les salariés de Sectoriel, ramener son variable au titre de 2025 à un montant de : 73 000 €

2.8.2 - RÉMUNÉRATION DU POTENTIEL PRÉSIDENT NON-EXÉCUTIF OLIVIER VILLEMONTÉ DE LA CLERGERIE AU TITRE DE L'EXERCICE 2026

Sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de Guillaume Robin par l'assemblée générale du 7 avril 2026, les fonctions de président et de directeur général seront séparées à compter du 8 avril 2026. Ainsi, le conseil d'administration nommerait Olivier Villemonté de la Clergerie en qualité de président non exécutif et Guillaume Robin en qualité de directeur général du groupe.

Sous réserve de l'adoption des résolutions n° 6 et n° 13 par l'assemblée générale du 7 avril 2026, Olivier Villemonté de la Clergerie percevrait, au titre de son mandat de président non exécutif, une rémunération fixe annuelle de 100 000 € bruts, soit un montant au prorata temporis de 73 425 € à compter du 8 avril 2026.

Par ailleurs, il ne bénéficiera d'aucune rémunération variable au titre de ce mandat et ne percevra aucune rémunération allouée (anciennement jetons de présence).

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.8 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

2.8.3 -RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX GUILLAUME ROBIN ET PATRICIA MAVIGNER AU TITRE DE L'EXERCICE 2026

Si le mandat d'administrateur de Guillaume Robin est renouvelé par l'assemblée générale du 7 avril 2026, les fonctions de président et directeur général seront séparées à compter du 8 avril 2026.

Pour le dirigeant mandataire social Guillaume Robin, ancien P-D.G., appelé à devenir D.G. du groupe, le conseil d'administration souhaite maintenir la structure de rémunération de l'exercice précédent, lorsqu'il occupait le poste de P-D.G.

La structure de rémunération de la dirigeante mandataire sociale Patricia Mavigner, D.G.D. en charge des finances et de l'organisation, est amenée à être également maintenue.

Ainsi, la structure de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux Guillaume Robin et Patricia Mavigner en 2026 serait comme suit :

Partie fixe :

- Guillaume Robin : +1,1 %, soit 225 550 €.
- Patricia Mavigner : +1,2 %, soit 167 830 €.

Partie variable : plafonnée à 100 % de la rémunération annuelle, son augmentation ne peut excéder l'augmentation du résultat opérationnel consolidé à périmètre constant.

Ainsi la répartition des critères pour Guillaume Robin et Patricia Mavigner serait la suivante :

- Part économique, quantifiable, établie par rapport aux principaux objectifs financiers de Thermador Groupe, à savoir le résultat opérationnel consolidé à périmètre constant : 60 % de la rémunération annuelle variable totale.
- Part développement durable quantifiable, établie par référence à des objectifs de Thermador Groupe (objectifs extra-financiers quantitatifs) : 20 % de la rémunération variable totale.
- Part managériale individuelle, déterminée en fonction d'objectifs annuels spécifiques détaillés (objectifs extra-financiers qualitatifs) : 20 % de la rémunération variable totale.

- Actions de performance : Si les attributions d'actions de performance sont décidées par le conseil d'administration sur la base de l'autorisation donnée par l'assemblée générale en 2025, Patricia Mavigner pourrait bénéficier d'un maximum de 250 actions de performance en avril 2029.

Le poids des critères quantifiables est de 80 %.

Le Conseil souligne qu'il souhaite proposer un système qui corresponde aux attentes de transparence et de quantification exprimées par les parties prenantes. Ainsi, les objectifs attendus liés aux indicateurs extra-financiers peuvent rester confidentiels ex ante et seront révélés ex post. Une grille d'interpolation est créée afin que les paliers pour les différents indicateurs soient connus et chiffrés.

1. CRITÈRE ÉCONOMIQUE :

Pour Guillaume Robin et Patricia Mavigner : 60 % de la rémunération annuelle variable totale. Comme en 2025, c'est un pourcentage du résultat opérationnel consolidé (voir calcul ex post au chapitre 2.8.1).

2. CRITÈRE « DÉVELOPPEMENT DURABLE » (CRITÈRE EXTRA-FINANCIER QUANTITATIF) :

Pour Guillaume Robin et Patricia Mavigner : 20 % de la rémunération annuelle variable totale basés sur le taux d'atteinte de la feuille de route « développement durable » du groupe Thermador.

La feuille de route est constituée des critères clés extra-financiers quantifiables concernant la gouvernance, l'humain, l'environnement et le sociétal (voir chapitre 1.12).

3. CRITÈRES MANAGÉRIAUX

(CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS QUALITATIFS) :

Pour Guillaume Robin et Patricia Mavigner : 20 % de la rémunération annuelle variable totale.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.8 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Pour Guillaume Robin :

Critère 1 : énoncé, respect et mise en œuvre de la stratégie avec comme indicateurs : la mise en œuvre progressive de l'organisation par grandes activités et développement à l'international, la qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées, les initiatives visant à promouvoir l'innovation et la position concurrentielle du groupe et la transformation digitale.

Critère 2 : image-réputation de l'entreprise avec comme indicateur : la qualité du dialogue avec les parties prenantes (collaborateurs, actionnaires individuels, investisseurs, agences de notation, fournisseurs...).

Grille d'interpolation de la rémunération variable 2026 de GUILLAUME ROBIN

Grille d'interpolation

INDICATEURS FINANCIERS (QUANTITATIF)		MIN	CIBLE	MAX
Pourcentage du résultat opérationnel	En % de la rémunération fixe	0 %	42 %	60 %
	Montant	0 €	94 731 €	135 330 €
	Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	143 %
INDICATEURS DÉVELOPPEMENT DURABLE (QUANTITATIF)				
Taux d'atteinte de la feuille de route développement durable (calculé sur un index relatif aux chiffres clefs extra-financiers, voir chapitre 1.12 du DEU 2025)	En % de la rémunération fixe	0 %	14 %	20 %
	Montant	0 €	31 577 €	45 110 €
	Valeur de l'indicateur	80 %	100 %	150 %
INDICATEURS MANAGÉRIAUX (QUALITATIF)				
Énoncé, respect et mise en œuvre de la stratégie (mise en œuvre progressive de l'organisation par grandes activités et développement à l'international, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées, initiatives visant à promouvoir l'innovation, la position concurrentielle du groupe et la transformation digitale).	En % de la rémunération fixe	0 %	7 %	10 %
	Montant	0 €	15 789 €	22 555 €
	Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	143 %
Image-réputation de l'entreprise/dialogue avec les parties prenantes	En % de la rémunération fixe	0 %	7 %	10 %
	Montant	0 €	15 789 €	22 555 €
	Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	143 %
SOUS-TOTAL INDICATEURS MANAGÉRIAUX (QUALITATIF)				
	En % de la rémunération fixe	0 %	14 %	20 %
	Montant	0 €	31 577 €	45 110 €
	Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	143 %
TOTAL				
	Total variable en % de la rémunération fixe	0 %	70 %	100 %
	Montant	0 €	157 885 €	225 550 €

Pour Patricia Mavigner :

Critère 1 : communication financière, qualité du dialogue (collaborateurs, actionnaires individuels, investisseurs, agences de notation...), conformité (RGPD, anticorruption, réglementation boursière).

Critère 2 : efficacité, sécurisation des systèmes d'information du groupe, poursuite de la transformation digitale dans le respect du schéma directeur informatique, gestion de la SCI Thely.

Grille d'interpolation de la rémunération variable 2026 de PATRICIA MAVIGNER

Grille d'interpolation

INDICATEURS FINANCIERS (QUANTITATIF)		MIN	CIBLE	MAX
Pourcentage du résultat opérationnel	En % de la rémunération fixe	0 %	46,8 %	60,0 %
	Montant	0 €	78 544 €	100 698 €
	Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	128 %
INDICATEURS DÉVELOPPEMENT DURABLE (QUANTITATIF)				
Taux d'atteinte de la feuille de route développement durable (calculé sur un index relatif aux chiffres clefs extra-financiers, voir chapitre 1.12 du DEU 2025)	En % de la rémunération fixe	0 %	15,6 %	20,0 %
	Montant	0 €	26 181 €	33 566 €
	Valeur de l'indicateur	80 %	100 %	150 %
INDICATEURS MANAGÉRIAUX (QUALITATIF)				
Communication financière, qualité du dialogue (collaborateurs, actionnaires individuels, investisseurs, agence de notation...), conformité (RGPD, anticorruption, réglementation boursière)	En % de la rémunération fixe	0 %	7,8 %	10,0 %
	Montant	0 €	13 091 €	16 783 €
	Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	128 %
Efficacité, sécurisation des systèmes d'information du groupe, poursuite de la transformation digitale au respect du schéma directeur, gestion de SCI Thely	En % de la rémunération fixe	0 %	7,8 %	10,0 %
	Montant	0 €	13 091 €	16 783 €
	Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	128 %
SOUS-TOTAL INDICATEURS MANAGÉRIAUX (QUALITATIF)				
	En % de la rémunération fixe	0 %	15,6 %	20,0 %
	Montant	0 €	26 181 €	33 566 €
	Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	128 %
TOTAL				
	Total variable en % de la rémunération fixe	0 %	78 %	100 %
	Montant	0 €	130 907 €	167 830 €

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.8 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

2.8.4 - RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL XAVIER ISAAC AU TITRE DE L'EXERCICE 2026

En 2026, Thermador Groupe rémunérera Xavier Isaac directement, à hauteur de 41 275 € pour la part de sa rémunération fixe annuelle correspondant à son mandat de D.G.D. de Thermador Groupe. Il ne bénéficiera pas de rémunération variable au titre de ce mandat.

Au titre de son mandat de D.G. de Sectoriel, la partie fixe s'élève à 123 825 € sur l'année 2026 (+1,2 % versus 2025).

Sa rémunération variable est rattachée et attribuée au titre de son mandat de D.G. de Sectoriel. Elle ne peut en aucun cas dépasser la partie fixe du salaire. Elle est basée sur des indicateurs quantitatifs à savoir, le résultat opérationnel et le taux d'atteinte de la feuille de route des objectifs de développement durable de Sectoriel, et sur les autres critères managériaux qualitatifs issus de la fiche de mission des dirigeants de filiale.

1. CRITÈRE QUANTITATIF :

C'est fonction du résultat opérationnel de Sectoriel en 2026 :

Si résultat avant IS < 2 M€ : 2 % du résultat avant IS.

Si résultat avant IS > 2 M€ : 0,4 % du résultat avant IS +33 k€.

2. DÉVELOPPEMENT DURABLE :

Un maximum de 18 k€, fonction de la contribution de Sectoriel aux objectifs du groupe en matière de développement durable.

3. CRITÈRES QUALITATIFS :

Un maximum de 10 k€ si les grandes thématiques de la fiche de mission des dirigeants de filiales sont convenablement traitées : climat social, objectifs et stratégies, relations clients, relations fournisseurs, conformité et reporting des indicateurs financiers et extra-financiers.

Grille d'interpolation de la rémunération variable 2026 de XAVIER ISAAC

Grille d'interpolation

INDICATEURS FINANCIERS (QUANTITATIF)		MIN	CIBLE	MAX
Pourcentage du résultat opérationnel	En % de la rémunération fixe	0 %	47,6 %	77,4 %
	Montant	0 €	59 000 €	95 825 €
	Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	162 %
INDICATEURS DÉVELOPPEMENT DURABLE (QUANTITATIF)				
Taux d'atteinte de la feuille de route développement durable (calculé sur un index relatif aux chiffres clefs extra-financiers, voir chapitre 1.12 du DEU 2025)	En % de la rémunération fixe	0 %	13,1 %	14,5 %
	Montant	0 €	16 200 €	18 000 €
	Valeur de l'indicateur	60 %	90 %	100 %
INDICATEURS MANAGÉRIAUX (QUALITATIF)				
Critères issus de la fiche de mission des dirigeants de filiale : communication au sein de la société dirigée et au sein du groupe, objectifs et stratégies, relations clients, relations fournisseurs, conformité et reporting des indicateurs financiers et extra-financiers	En % de la rémunération fixe	0 %	7,3 %	8,1 %
	Montant	0 €	9 000 €	10 000 €
	Valeur de l'indicateur	0 %	90 %	100 %
TOTAL	Total variable en % de la rémunération fixe	0 %	68,0 %	100,0 %
	Montant	0 €	84 200 €	123 825 €

2.8.5 - RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DES FILIALES COMMERCIALES AU TITRE DE L'EXERCICE 2026

Par souci de cohérence, le calcul de leurs rémunérations variables dirigeants mandataires sociaux des filiales commerciales adopte les mêmes principes que pour Xavier Isaac. Elles sont basées sur un critère quantitatif et sur des critères qualitatifs et ne peuvent en aucun cas dépasser les parties fixes des salaires.

Chacun des dirigeants mandataires sociaux des filiales commerciales a la possibilité de revoir à la baisse le montant proposé pour la partie variable de sa rémunération.

1. CRITÈRE QUANTITATIF :

C'est fonction du résultat opérationnel de la filiale.

Si résultat avant IS < 2 M€ : 2 % du résultat avant IS.

Si résultat avant IS > 2 M€ : 0,4 % du résultat avant IS +33 k€.

2. DÉVELOPPEMENT DURABLE :

Un maximum de 18 k€, fonction de la contribution de la filiale aux objectifs du groupe en matière de développement durable.

3. CRITÈRES QUALITATIFS :

Un maximum de 10 k€ si les grandes thématiques de la fiche de mission des dirigeants de filiales sont convenablement traitées : climat social, objectifs et stratégies, relations clients, relations fournisseurs, conformité et reporting des indicateurs financiers et extra-financiers.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.8 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

2.8.6 - TABLEAU DES RÉMUNÉRATIONS

Les rémunérations correspondent à un mandat social.

Valeurs en milliers d'euros

ADMINISTRATEURS OPÉRATIONNELS P.-D.G. ET D.G. DÉLÉGUÉS	Taux d'assiduité 2025	Rémunérations fixes et variables (dues/versées et à verser selon décision de l'assemblée générale du 07/04/2026)								
		Partie fixe annuelle			Partie variable annuelle			Total rémunération annuelle		
		2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024	2023
Peter Wartel, administrateur, D.G. de Sodeco Valves	100 %	225,2	221,7	218,4	47,0	45,0	67,0	272,2	266,7	285,4
Patricia Mavigner, secrétaire du conseil d'administration, D.G. déléguée depuis le 1 ^{er} mai 2016 et invitée permanente du comité du développement durable et du comité d'audit	100 %	165,9	163,7	158,3	91,0	89,9	119,9	256,9	253,6	278,2
Lionel Monroe, administrateur, invité permanent du comité d'audit, D.G. de Syveco et D.G. délégué										
Rémunération en tant que D.G. délégué de Thermador Groupe jusqu'au 7 avril 2025	100 %	10,6	41,8	40,9				10,6	41,8	40,9
Xavier Isaac, administrateur, invité permanent du comité d'audit, D.G. de Sectoriel et D.G. délégué										
Rémunération en tant que D.G. délégué de Thermador Groupe à compter du 8 avril 2025	100 %	30,6						30,6		
Guillaume Robin, administrateur et P.-D.G.	100 %	223,1	220,9	217,5	109,0	110,1	146,8	332,1	331,0	364,3
Sous-total		655,4	648,1	635,1	247,0	245,0	333,7	902,4	893,1	968,8
ADMINISTRATEURS EXTÉRIEURS		RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES (dues et versées)								
Janis Rentrop, membre indépendant du comité des rémunérations et des nominations	100 %	30,9	29,3	27,7				30,9	29,3	27,7
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS		RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES (dues et versées)								
Véronique Bouscayrol, membre indépendante du comité d'audit	85,7 %	24,9	25,9	12,7				24,9	25,9	12,7
Caroline Meignen, membre indépendante du comité des rémunérations et des nominations	100 %	30,9	31,7	30,1				30,9	31,7	30,1
Laurence Paganini, présidente et membre indépendante du comité des rémunérations et des nominations, membre indépendante du comité du développement durable	100 %	51,7	51,1	39,3				51,7	51,1	39,3
Olivier V. de la Clergerie, président et membre indépendant du comité d'audit, membre indépendant du comité du développement durable	100 %	38,0	40,0	32,4				38,0	40,0	32,4
Mathilde Yagoubi, présidente et membre indépendante du comité du développement durable	100 %	30,9	32,9	25,4				30,9	32,9	25,4
Sous-total		207,3	210,9	167,6	0,0	0,0	0,0	207,3	210,9	167,6
TOTAL		862,7	859,0	802,7	247,0	245,0	333,7	1 109,7	1 104,0	1 136,4

Lionel Monroe a été nommé administrateur lors de l'assemblée générale du 6 avril 2021. Sa rémunération fixe au titre de son mandat de directeur général délégué de Thermador Groupe a été soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 7 avril 2025. Le mandat d'administrateur et de directeur général délégué de Lionel Monroe s'est terminé le 7 avril 2025. La rémunération fixe mentionnée dans le tableau ci-dessus couvre la rémunération au titre de la période du 1^{er} janvier 2025 au 7 avril 2025. Tous les éléments de la rémunération de Lionel Monroe au titre de ses mandats sont présentés au paragraphe 2.8.1.

L'assemblée générale du 7 avril 2026 sera amenée à se prononcer sur l'approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale de Lionel Monroe versée au cours de l'exercice écoulé ou attribuée au titre du même exercice.

Compte tenu de la fin du mandat de Lionel Monroe en tant qu'administrateur et directeur général délégué de Thermador groupe le 7 avril 2025, sa rémunération fixe et variable au titre de 2026 n'est pas soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 7 avril 2026.

Rémunérations des administrateurs opérationnels, P.-D.G. et D.G. délégués :

Xavier Isaac a été nommé administrateur lors de l'assemblée générale du 7 avril 2025. Sa rémunération fixe au titre de son mandat de directeur général délégué de Thermador Groupe a été soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 7 avril 2025. La rémunération variable de Xavier Isaac est basée sur le résultat opérationnel de Sectoriel se rapportant à son poste de directeur général de Sectoriel uniquement. En conséquence elle n'est pas soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 7 avril 2026.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.8 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Elle est due au 31 décembre 2025 et sera versée en avril 2026. L'assemblée générale du 7 avril 2026 sera amenée à se prononcer sur l'approbation de la conduite de la politique de rémunération fixe pour Xavier Isaac et pour l'exercice 2025 telle présentée dans ce rapport au paragraphe 2.8.3.

La rémunération variable de Guillaume Robin et de Patricia Mavigner sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 7 avril 2026. En cas de vote positif de l'assemblée générale du 7 avril 2026, leur rémunération variable sera versée en avril 2026.

Il n'existe ni indemnités de départ ni indemnités d'arrivée pour les mandataires sociaux. Les mandataires sociaux ne bénéficient pas de régime de retraite spécifique. Ils ne bénéficient pas d'indemnités relatives à une clause de non-concurrence ni d'indemnités de rupture. Les mandataires sociaux bénéficient d'un abondement dans le cadre de notre plan d'épargne groupe au même titre que nos salariés. Pour 1 500 € versés, cet abondement brut est de 2 750 € au titre de 2025, de 2 700 € au titre de 2024 et de 2 500 € au titre de 2023.

Xavier Isaac, Patricia Mavigner et Guillaume Robin ont bénéficié du Forfait Mobilités Durables (FMD) en 2025 à hauteur respectivement de 295 €, 56 € et 356 €. La prime au titre du FMD récompense les salariés et mandataires sociaux qui ont utilisé des modes de transport doux (covoiturage, transports en commun, vélo) sur un nombre de trajets définis.

Les mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun avantage en nature ni d'options et actions de performance.

2.8.7 - RATIO D'ÉQUITÉ

L'article 187 de la loi Pacte introduit la communication du ratio d'équité par les sociétés cotées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise présenté à l'assemblée générale annuelle par le conseil d'administration. Il s'agit du ratio d'équité entre le niveau de la rémunération des dirigeants mis au regard de la rémunération moyenne des salariés à temps plein de la société et du ratio d'équité entre le niveau de la rémunération des dirigeants mis au regard de la rémunération médiane des salariés à temps plein de la société et des mandataires sociaux et son évolution au cours des cinq derniers exercices.

Nous présentons ici le ratio d'équité entre le niveau de rémunération du président-directeur général et des deux Directeurs Généraux Délégués de Thermador Groupe et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la société Thermador Groupe, holding du groupe Thermador.

Les rémunérations retenues pour le calcul du ratio correspondent aux rémunérations dues au titre de l'exercice, telles que présentées au chapitre 2.8.6.

Ratio pour la société Thermador Groupe (tête de groupe), en comparaison avec la rémunération moyenne

	RAPPEL RÉMUNÉRATION 2025		2025	2024	2023	2022	2021
RÉMUNÉRATION MOYENNE RETENUE (EN MILLIERS D'EUROS)			67,3	64,9	70,4	67,6	68,7
Guillaume Robin, président-directeur général de Thermador Groupe	332,1	4,93		5,10	5,17	5,24	4,98
Patricia Mavigner, directrice générale déléguée de Thermador Groupe depuis le 1 ^{er} mai 2016	254,9	3,79		3,91	3,95	4,01	3,80
Xavier Isaac, directeur général délégué de Thermador Groupe depuis le 8 avril 2025	236,2	3,51		-	-	-	-
Lionel Monroe, directeur général délégué de Thermador Groupe entre le 1 ^{er} avril 2021 et le 7 avril 2025	249,4	3,70		3,81	3,46	3,39	3,28

Ratio pour la société Thermador Groupe (tête de groupe), en comparaison avec la rémunération médiane

	RAPPEL RÉMUNÉRATION 2025		2025	2024	2023	2022	2021
RÉMUNÉRATION MÉDIANE RETENUE (EN MILLIERS D'EUROS)			58,3	53,4	61,0	56,1	56,8
Guillaume Robin, président-directeur général de Thermador Groupe	332,1	5,70		6,19	5,97	6,32	6,02
Patricia Mavigner, directrice générale déléguée de Thermador Groupe depuis le 1 ^{er} mai 2016	254,9	4,37		4,74	4,56	4,83	4,60
Xavier Isaac, directeur général délégué de Thermador Groupe depuis le 8 avril 2025	236,2	4,05		-	-	-	-
Lionel Monroe, directeur général délégué de Thermador Groupe entre le 1 ^{er} avril 2021 et le 7 avril 2025	249,4	4,28		4,62	4,00	4,09	3,96

Indicateurs de performance de la société

	2025	2024	2023	2022	2021
Résultat opérationnel consolidé - Thermador Groupe	59 445	60 167	80 841	79 592	73 201
Résultat opérationnel à périmètre constant consolidé - Thermador Groupe	59 010	60 076	78 557	78 676	72 621
Résultat opérationnel - Sectoriel	5 516	5 368	5 261	5 744	4 627
Résultat opérationnel - Syveco	6 954	6 359	6 105	5 371	4 831
Taux d'atteinte de la feuille de route développement durable	102,0 %	109,3 %	104,1 %	118,70 %	104,70 %

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Ratio d'équité entre le niveau de rémunération du président-directeur général, des deux directeurs généraux délégués de Thermador Groupe et les rémunérations moyenne et médiane de l'ensemble des salariés du groupe Thermador à l'exception de ces trois dirigeants :

Ratios pour l'ensemble du groupe Thermador

	RAPPEL RÉMUNÉRATION 2025	2025		2024		2023		2022		2021	
		salaire moyen	salaire médian	salaire moyen	salaire médian	salaire moyen	salaire médian	salaire moyen	salaire médian	salaire moyen	salaire médian
RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE RETENUE (EN MILLIERS D'EUROS)	55,8	46,4	53,8	44,6	54,7	45,0	52,9	44,0	50,2	41,0	
Guillaume Robin, président-directeur général de Thermador Groupe	332,1	5,95	7,16	6,16	7,41	6,66	8,10	6,70	8,07	6,81	8,32
Patricia Mavigner, directrice générale déléguée de Thermador Groupe depuis le 1 ^{er} mai 2016	254,9	4,57	5,50	4,72	5,68	5,09	6,19	5,12	6,17	5,2	6,36
Xavier Isaac, directeur général délégué de Thermador Groupe depuis le 8 avril 2025	236,2	4,23	5,09	-	-	-	-	-	-	-	-
Lionel Monroe, directeur général délégué de Thermador Groupe entre le 1 ^{er} avril 2021 et le 7 avril 2025	249,4	4,47	5,38	4,60	5,54	4,46	5,42	4,34	5,23	4,48	5,48

Ces rémunérations moyennes et médianes ont été calculées sur la base des salaires équivalent temps plein de l'ensemble des salariés français du groupe Thermador. L'effectif pris en compte est le même que pour le calcul de l'index de l'égalité professionnel, c'est-à-dire que les apprentis, titulaires d'un contrat de professionnalisation, ainsi que les salariés absents plus de la moitié l'année sont exclus de ce calcul.

Ratios par rapport au SMIC moyen annuel

RÉMUNÉRATION ANNUELLE AU SMIC RETENUE (EN MILLIERS D'EUROS)	RAPPEL RÉMUNÉRATION 2025		2024	2023	2022	2021
	2025	2025				
		21,6	21,3	20,8	19,7	18,8
Guillaume Robin, président-directeur général de Thermador Groupe	331,0	15,36	15,56	17,50	17,96	18,21
Patricia Mavigner, directrice générale déléguée de Thermador Groupe depuis le 1 ^{er} mai 2016	253,6	11,79	11,92	13,37	13,73	13,92
Xavier Isaac, directeur général délégué de Thermador Groupe depuis le 8 avril 2025	236,2	10,92	-	-	-	-
Lionel Monroe, directeur général délégué de Thermador Groupe entre le 1 ^{er} avril 2021 et le 7 avril 2025	249,4	11,53	11,62	11,71	11,63	12,00

Ratio d'équité entre le niveau de rémunération du président-directeur général, des deux directeurs généraux délégués de Thermador Groupe et le SMIC annuel moyen 2025 (12 mois de 151,67 h à 11,88 € soit 21 622 €).

2.8.8 - RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES (ANCIENNEMENT JETONS DE PRÉSENCE)

Les administrateurs mandataires sociaux et dirigeants ainsi que les administrateurs salariés ne perçoivent pas de rémunérations allouées.

En 2025, les administrateurs indépendants et extérieurs ont perçu 2 375 € par séance du Conseil et des différents comités sous réserve de leur présence. Les montants dus et versés des rémunérations allouées sont mentionnés au chapitre 2.8.6. Le taux d'assiduité de nos administrateurs indépendants et extérieurs atteint 97,6 % (cf. chapitre 2.8.6).

En plus du temps passé pour les Conseils, ils ont mené quelques missions ponctuelles, étudié mensuellement les rapports détaillés de toutes les filiales et assisté à la présentation annuelle des projets afin de rester très concrètement connectés aux réalités de nos entreprises.

L'assemblée générale du 7 avril 2025 a voté un montant global annuel maximum de 223 000 € de rémunérations allouées.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.8 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

2.8.9 - PACTE D'ACTIONNAIRES

PACTE D'ACTIONNAIRES 2016-2026 :

Hervé Le Guillerm et Marylène Boyer sont partis à la retraite respectivement fin mars et fin avril 2016. Conformément aux engagements pris en 2008, ils ont revendu les 37 643 actions qu'ils détenaient dans le pacte d'actionnaires 2010-2020, avec une décote de 30 %. Ces titres ont été repris par 19 dirigeants et cadres du groupe pour 71 % et ont alimenté le plan d'épargne groupe pour 29 %. Un nouveau pacte d'actionnaires sur 10 ans a été conclu dans le cadre de cette opération dans lequel les 19 signataires s'engagent à revendre leurs titres avec une décote de 30 % s'ils devaient quitter le groupe. À noter que dans le pacte 2010-2020 les signataires avaient l'obligation de réinvestir les dividendes, nets de fiscalité, ce qui n'est pas le cas pour le pacte 2016-2026.

PACTE 2016-2026	FILIALES	FONCTIONS	NOMBRE DE TITRES AU 05/04/2016	NOMBRE DE TITRES* AU 09/05/2018
Christophe Arquillière	Sferaco	Directeur général	2 662	5 324
Arlette Berliocchi	Opaline	Directrice générale	532	1 064
Nicolas Billiard	Sferaco	Directeur achats	887	1 774
Philippe Bories	Mecafer	Ancien dirigeant	355	710
Delphine Bourdin	Syveco	Ancienne salariée	532	1 064
Frank Bourgois	Jetly	Directeur général	1 420	2 840
Loïc Brossat	Sectoriel	Directeur commercial	355	710
Jérôme Chabaudie	Aello	Directeur général	3 994	7 988
Charlotte Deguerry-Fraisse	Sferaco	Directrice administrative	2 662	5 324
Isabelle Giraud	Mecafer	Directrice administrative	355	710
Lionel Grès	Axelair	Directeur général	2 183	4 366
Cyrille Javault	Isocel	Directeur commercial	745	1 490
Bertrand Kinche	Odrea	Directeur commercial	958	1 916
Myriam Mathon	Aello	Directrice achats logistique	532	1 064
Patricia Mavigner	Thermador Groupe	Directrice générale déléguée	3 550	7 100
François Nanson	Jetly	Ancien salarié	355	710
Jean-Philippe Paul	FGinox	Directeur général	2 662	5 324
Yves Ruget	Thermador	Directeur général	1 420	2 840
Frédéric Watine	Axelair	Directeur du développement	710	1 420
TOTAL			26 869	53 738

* Intégrant la division du nominal de l'action par 2.

PACTE DUTREIL :

À l'initiative des ayants droit du fondateur de Thermador, Monsieur Guy Vincent, des actionnaires de longue date de Thermador Groupe ont pris la décision de constituer un pacte Dutreil représentant 2 313 461 titres soit 25,14 % du capital et 25,23 % des droits de vote.

Ce pacte a été signé le 2 octobre 2024 pour une durée de deux ans. Il n'est pas constitutif d'une action de concert entre les signataires au sens de l'article L. 233-10 du code de commerce. Chacun restera totalement libre de voter comme il l'entend lors des prochaines assemblées générales.

NOMS DES SIGNATAIRES AYANT LA QUALITÉ DE DIRIGEANTS MANDATAIRES ET/OU ADMINISTRATEURS ET/OU D'ASSOCIÉS ET/OU DÉTENANT PLUS DE 2 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ	NOMBRE TOTAL DE TITRES SOUMIS À ENGAGEMENT ET CONSERVATION	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE
Norman Rentrop	827 669	9,00 %	9,03 %
M. et Mme de Sereys	319 436	3,47 %	3,48 %
Indivision succession Guy Vincent	272 809	2,97 %	2,97 %
Guillaume Robin (P.-D.G.)	69 671	0,76 %	0,76 %
Arlette Berliocchi, Fabienne Bochet, Laure Empereur, Xavier Isaac, Eric Mantione, Patricia Mavigner et Lionel Monroe	361 879	3,93 %	3,95 %

2.8.10 - DÉLÉGATIONS VALIDES POUR UNE ÉVENTUELLE AUGMENTATION DE CAPITAL

Une délégation est valide jusqu'au 2 juin 2026. Elle est consécutive à l'adoption de la dix-huitième résolution lors de l'assemblée générale du 2 avril 2024 et n'a pas été utilisée à ce jour.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.8 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

2.8.11 - OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF ET DU COMITÉ EXÉCUTIF ÉLARGI EN 2025

DÉCLARANT	QUALITÉ	ACQUISITIONS	CESSIONS	PRIX MOYEN D'ACHAT EN €	PRIX MOYEN DE VENTE EN €
Christophe Arquillière	Membre du comex - D.G. de Sferaco		622		81,00 €
Arlette Berliocchi	Membre du comex élargi - D.G. d'Opaline	262		80,00 €	
Frank Bourgois	Membre du comex - D.G. de Jetly	180		69,03 €	
Véronique Bouscayrol	Membre du conseil d'administration	170		79,84 €	
Caroline Desplats-Scotti	Membre du comex, directrice du développement durable de Thermador Groupe	20		66,40 €	
Laure Empereur	Membre du comex - D.G. d'Odrea	100		68,50 €	
Lionel Grès	Membre du comex élargi - D.G. d'Axelair	193		79,00 €	
Xavier Isaac	Membre du comex - D.G. délégué de Thermador Groupe et D.G. de Sectoriel		1 000		67,35 €
Florent Kieffer	Membre du comex élargi - D.G. de Thermacome	100		70,86 €	
Eric Mantione	Membre du comex élargi - D.G. de PBtub	168		80,00 €	
Gilles Marchand	Membre du comex élargi - D.G. de C2AI	2 016		80,98 €	
Fernando Mari	Membre du comex élargi - D.G. de Quilinox	40		75,10 €	
Patricia Mavigner	Membre du comex - D.G. déléguée de Thermador Groupe	123		79,29 €	
Laurence Paganini	Membre du conseil d'administration	200		73,52 €	
Marylène Pattard	Membre du comex élargi - D.G. de Mecafer Domac et présidente de Domac	170		70,44 €	
Guillaume Robin	Membre du conseil d'administration - P-D.G. de Thermador Groupe	532		79,63 €	
Yves Ruget	Membre du comex - D.G. de Thermador	313		74,43 €	
Eve Resweber	Membre du comex élargi - D.G. adjoint de PBtub	2		81,50 €	
Thierry Dupont	Membre du comex élargi - D.G. d'Alto Metering	200		66,50 €	
Mathilde Yagoubi	Membre du conseil d'administration	25		75,80 €	

2.8.12 - ENGAGEMENTS VIS-À-VIS DES DIRIGEANTS

L'engagement de retraite concerne le versement d'une indemnité de départ à la retraite autorisée par le conseil d'administration du 19 décembre 2003. Cette indemnité est calculée de la même façon que celle versée à un cadre suivant les modalités de l'article 5 de l'avenant I de la convention collective du Commerce de gros et de la Métallurgie - Article 48. Au 31 décembre 2025, le montant de l'engagement correspondant à cette indemnité pour les administrateurs et mandataires sociaux est égal à 302 k€ : 130 k€ pour Guillaume Robin, 84 k€ pour Patricia Mavigner, 88 k€ pour Xavier Isaac. Aucune indemnité de départ en retraite n'a été versée aux dirigeants. Il n'existe pas d'engagement portant sur des indemnités de rupture au profit des dirigeants.

2.8.13 - MODALITÉ DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous invitons par courrier tous nos actionnaires à participer à l'assemblée générale, sur la base d'une procédure d'identification des actionnaires complète réalisée tous les ans le 30 novembre. Les modalités de participation sont décrites au chapitre 2.12 de ce rapport. Lors de l'assemblée générale du 4 avril 2016, nous avons adopté le principe d'une action, une voix.

2.8.14 - AUTRES INFORMATIONS

2.8.14.1 - Cessation du contrat de travail pour les mandataires sociaux.

Les mandataires sociaux dont le renouvellement du mandat ou la nomination sont proposés par le conseil d'administration à l'assemblée générale du 7 avril 2026 ne sont pas liés par un contrat de travail. La recommandation relative à la cessation du contrat de travail lorsqu'un dirigeant devient mandataire social n'est pas applicable.

2.8.14.2 - Information sur les opérations conclues avec les membres des organes d'administration et de direction.

Les conventions soumises à autorisation sont celles décrites dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés pour l'exercice clos le 31 décembre 2025. Les conventions courantes font l'objet d'une liste établie par la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 et communiquée aux commissaires aux comptes conformément aux dispositions des articles L 225-39 et L 225-87 du Code de commerce.

2.8.14.3 - Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des organes d'administration et de direction.

Aucun prêt n'a été accordé ni aucune garantie donnée par la société en faveur des membres du conseil d'administration.

2.8.14.4 - Charges fiscalement non déductibles visées à l'article 39.4 du C.G.I.

Néant.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.9 VIE BOURSIÈRE

L'action Thermador Groupe figure dans les indices CAC ALL SHARE et ENT PEA PME 150.

Nous sommes actuellement cotés sur le marché réglementé d'EURONEXT Paris dans le **compartiment B** et admis au **S.R.D.***

* Depuis 2008, nous sommes inclus dans le Service de Règlement Différé qui permet aux actionnaires de payer en fin de mois le montant de leurs transactions sur le titre Thermador. Rappelons que le compartiment B comprend les valeurs dont la capitalisation boursière est comprise entre 150 M€ et 1 000 M€.

L'action Thermador Groupe a été introduite en Bourse le 24 juin 1987 au cours de **240 francs français soit 2,99 €** compte tenu du taux de conversion €/FF et des différentes distributions d'actions gratuites réalisées depuis cette date.

CHIFFRES CLÉS

Dividendes

Pour 2025, nous proposons un dividende de 2,10 € par action. Cela représente 43,9 % du résultat net consolidé. Sur la base du cours moyen de 2025 (72,43 €), le rendement est de 2,90 %.

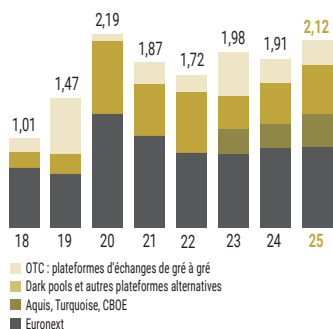
Volumes de transactions

Liquidité : l'importance du flottant (dernière estimation Euronext = 70 %) et du nombre d'actionnaires assure une bonne liquidité.

Les volumes d'échanges ont augmenté de 10,6 % en 2025. En moyenne quotidienne, 8 296 titres Thermador Groupe se sont échangés, avec un maximum constaté durant le mois d'avril.

Volumes de transactions en millions de titres

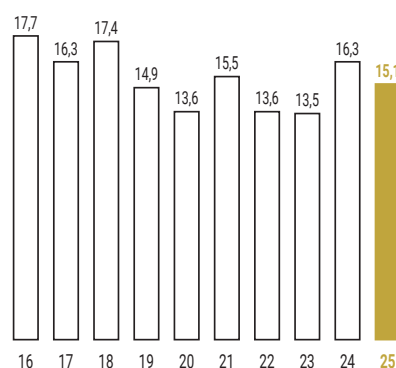
Source Bloomberg.



PER en 2025

(PER calculé sur le cours moyen de l'année)

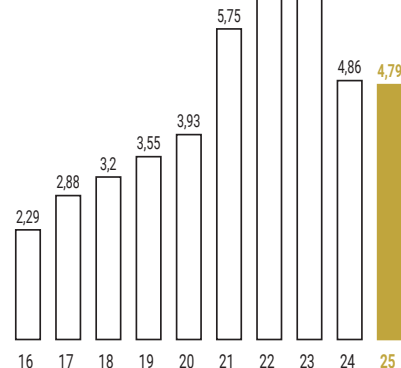
15,1



Résultat net consolidé par action** en 2025

(en euros, calculé sur 9 200 849 actions)

4,79 €

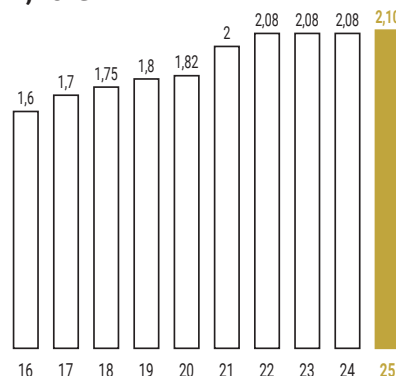


** Les données boursières sont ajustées pour tenir compte de la division du nominal par 2 mai 2018.

Dividende net par action** en 2025

(en euros)

2,10 €

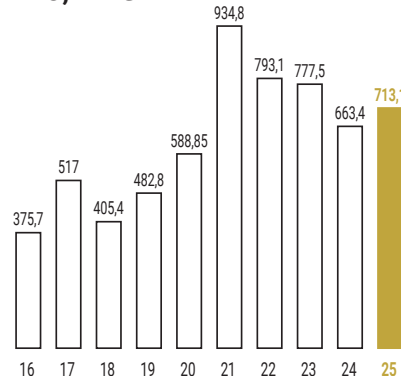


** Les données boursières sont ajustées pour tenir compte de la division du nominal par 2 mai 2018.

Capitalisation boursière au 31 décembre 2025

(en millions d'euros)

713,1 M€

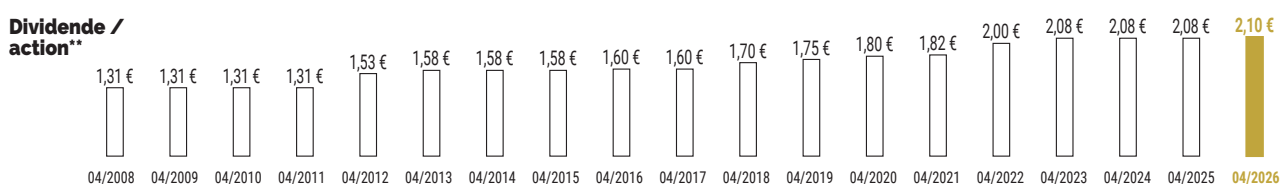


COTATION

- **Identification de l'action :** Thermador Groupe
- **Code ISIN :** FR0013333432
- **Code mnémotechnique :** THEP
- **Nombre d'actions :** 9 200 849
- **Capital social :** 36 803 396 €
- **LEI :** 969500SSIGMAGT008F11

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

ÉVOLUTION DU COURS DE THERMADOR GROUPE



** Les données boursières sont ajustées pour tenir compte des attributions d'actions gratuites (une pour six en novembre 2011), de la division du nominal par 2 en mai 2012 et de la division du nominal par 2 en mai 2018.

HISTORIQUE DES COURS	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS SUR EURONEXT	CAPITAUX EN MILLIERS D'EUROS SUR EURONEXT	COURS LE PLUS BAS EN EUROS	COURS LE PLUS HAUT EN EUROS	DERNIER COURS EN EUROS
2010	1 226 100	32 608	19,7	26,1	24,2
2011	1 099 652	34 570	24,0	34,2	26,7
2012	1 184 137	34 340	25,2	33,0	28,6
2013	1 058 274	32 255	27,9	34,6	34,0
2014	1 089 080	40 510	32,5	42,2	35,5
2015	841 670	32 982	35,1	45,0	43,5
2016	782 672	31 774	37,8	45,9	41,8
2017	1 123 584	52 000	40,5	57,0	56,8
2018	872 897	48 943	42,5	65,0	44,5
2019	609 324	31 932	43,0	58,2	53,0
2020	1 287 872	61 832	35,7	66,2	64,0
2021	1 037 143	90 797	64,8	105,0	101,6
2022	845 711	73 316	62,2	106,6	86,2
2023	830 057	69 520	64,4	100,4	84,5
Juillet 2024	88 100	6 944	73,5	82,1	76,3
Août 2024	48 710	3 729	73,2	79,7	78,7
Septembre 2024	52 615	4 048	74,6	79,5	77,0
Octobre 2024	66 017	4 878	70,2	77,9	71,4
Novembre 2024	47 441	3 383	68,1	76,8	69,5
Décembre 2024	56 248	3 934	67,0	72,8	72,1
2024	903 248	72 398	67,0	90,9	72,1
Janvier 2025	103 547	7 184	67,2	72,1	70,7
Février 2025	58 381	3 998	65,8	71,8	65,8
Mars 2025	56 565	3 793	65,6	68,6	66,5
Avril 2025	125 252	8 142	62,5	66,6	66,1
Mai 2025	70 232	4 853	66,6	71,3	68,0
Juin 2025	85 974	6 167	68,4	73,7	73,7
Juillet 2025	141 534	11 444	74,8	84,4	81,8
Août 2025	60 238	4 742	76,7	80,6	77,0
Septembre 2025	69 287	5 152	71,6	77,0	74,4
Octobre 2025	78 913	5 774	69,4	76,8	76,4
Novembre 2025	30 704	2 251	71,8	75,5	75,4
Décembre 2025	34 896	2 652	74,1	77,8	77,5
2025	915 523	66 152	62,5	84,4	77,5

Source Euronext

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

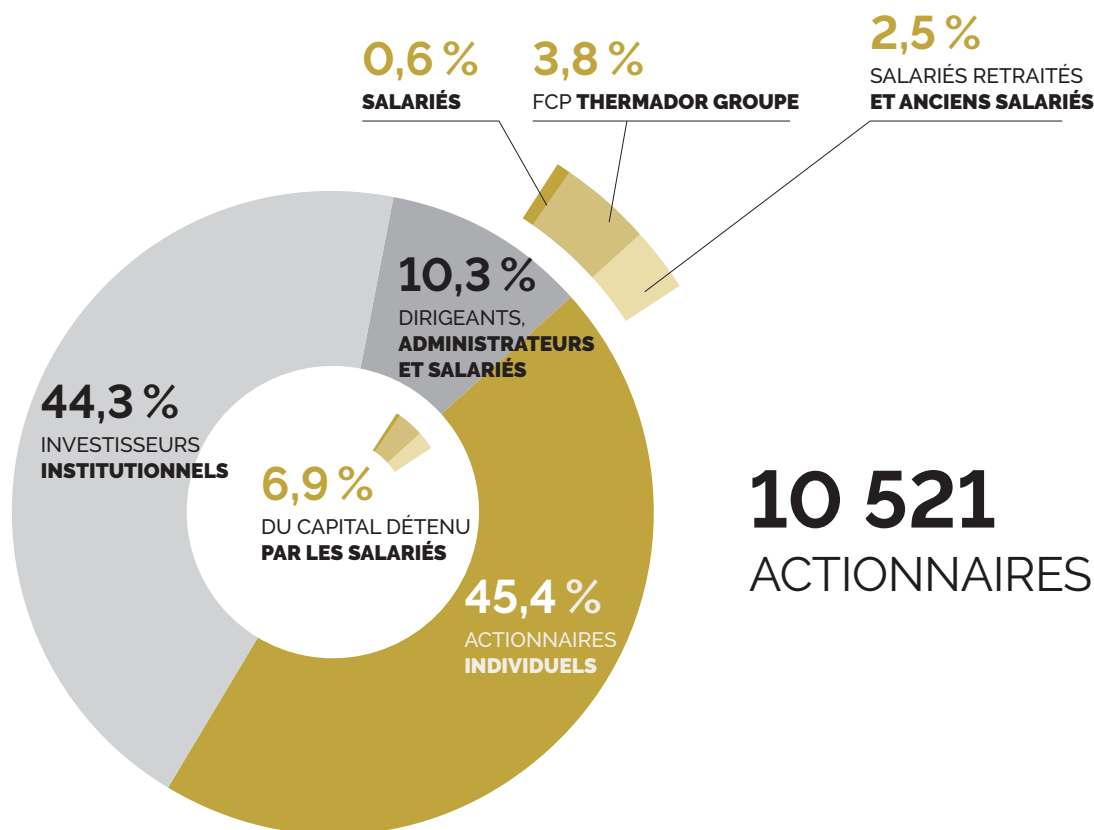
2.10 COMPOSITION DU CAPITAL

2.10.1 - RÉPARTITION DU CAPITAL

Pour une société de notre taille, nous avons un nombre exceptionnellement important d'actionnaires individuels : 9 864 personnes qui représentent 45,4 % du capital.

En 2025, 2 139 nouveaux actionnaires nous ont rejoints et 1 765 sont partis (provisoirement peut-être...).

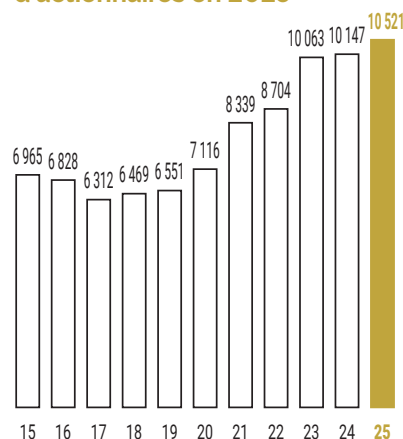
Nous avons constaté en 2025 une légère augmentation de la part détenue par les salariés actifs et retraités. Nous maintenons notre objectif d'atteindre 8,5 % du capital détenu par ces personnes en 2030.



10 521
ACTIONNAIRES

NOMBRE D'ACTIONNAIRES	2023	2024	2025
Dirigeants	20	20	24
Administrateurs	8	8	8
Salariés	171	177	192
Salariés retraités et anciens salariés	58	69	97
Anciens dirigeants	5	5	6
Fondateurs	4	3	3
Famille des fondateurs	41	48	38
Investisseurs français	190	145	192
Investisseurs étrangers	139	141	144
Actionnaires individuels	9 427	9 531	9 817
TOTAL	10 063	10 147	10 521

Évolution du nombre d'actionnaires en 2025



2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.10.2 - RÉPARTITION DES ACTIONS ET DES DROITS DE VOTE

Il n'existe aucun lien familial entre les fondateurs (Guy Vincent, Jacques Borde, Geneviève Boreil, Hubert Fournier et Marc de Sereys) et les dirigeants actuels.

Le recours à la procédure d'identification des actionnaires doit être autorisé par une assemblée générale Extraordinaire.

L'assemblée générale Extraordinaire du 27 juin 1988 nous a donné cette autorisation qui est insérée dans nos statuts. Nous pouvons ainsi, en nous adressant à des organismes accrédités obtenir - moyennant finance - le nom, l'adresse et le nombre d'actions de tous nos actionnaires français.

Le nombre d'actions est arrêté au 28 novembre 2025.

Lors de l'assemblée générale du 4 avril 2016, nous avons adopté le principe d'une action, une voix. Depuis le 31 décembre 2020, les pourcentages du capital et des droits de vote sont identiques.

À la connaissance de la société, aucun autre actionnaire que ceux mentionnés dans le tableau ci-dessous ne détient de participation supérieure à 5 %.

Le pacte Dutreil, signé le 2 octobre 2024, pour une durée de deux ans représente 2 313 461 titres soit 25,14 % du capital et 25,23 % des droits de vote. Il est composé de : Norman Rentrop (827 669 titres), Marc de Sereys (319 436 titres), Indivision Guy Vincent (272 809 titres), Guillaume Robin (69 671 titres), autres dirigeants du groupe (361 879 titres), autres actionnaires (461 998 titres).

Faits marquants 2025 :

Bien que le contexte français reste incertain et peu attractif pour les investisseurs étrangers, Fidelity Management and Research Company LLC a continué d'augmenter sa participation au capital, atteignant désormais 7,6 %.

Le 3 décembre 2025, la société Amundi (91-93 boulevard Pasteur - 75015 Paris - France) a déclaré détenir dans ses OPCVM 184 513 droits de vote et avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % du capital et des droits de vote de la société Thermador Groupe.

	2023		2024		2025	
	NOMBRE D'ACTIONS	CAPITAL / DROITS DE VOTE	NOMBRE D'ACTIONS	CAPITAL / DROITS DE VOTE	NOMBRE D'ACTIONS	CAPITAL / DROITS DE VOTE
DIRIGEANTS, ADMINISTRATEURS ET PERSONNEL	940 724	10,3 %	920 890	10,0 %	951 401	10,3 %
Dirigeants administrateurs*	206 566	2,3 %	157 515	1,7 %	123 739	1,3 %
Administrateurs non libres d'intérêts	670		820		820	
Administrateurs indépendants	3 834	0,1 %	4 354	0,1 %	4 759	0,1 %
Thermador Groupe en actions en propres	136		30 136	0,3 %	30 136	0,3 %
Dirigeants - non-administrateurs*	346 110	3,8 %	348 851	3,8 %	385 742	4,2 %
Salariés	66 383	0,7 %	53 454	0,6 %	56 588	0,6 %
FCP Thermador Groupe	317 025	3,4 %	325 760	3,5 %	349 617	3,8 %
ACTIONNAIRES INDIVIDUELS	3 785 656	41,1 %	4 440 512	48,3 %	4 175 926	45,4 %
dont les salariés retraités et anciens salariés*	232 976	2,5 %	226 361	2,5 %	231 565	2,5 %
dont anciens dirigeants*	235 061	2,6 %	278 455	3,0 %	245 753	2,7 %
dont Guy Vincent	490 000	5,3 %	-	-	-	-
dont Indivision Guy Vincent*	-	-	272 809	3,0 %	272 809	3,0 %
dont Marc de Sereys*	313 960	3,4 %	319 436	3,5 %	319 436	3,5 %
dont Geneviève Boreil	94 318	1,0 %	94 318	1,0 %	94 318	1,0 %
dont Hubert Fournier*	120 078	1,3 %	120 078	1,3 %	70 078	0,8 %
dont Norman Rentrop*	-	-	827 669	9,0 %	827 669	9,0 %
Actionnaires individuels*	2 299 263	25,0 %	2 301 386	25,0 %	2 109 298	22,9 %
INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS	4 474 469	48,6 %	3 839 447	41,7 %	4 073 522	44,3 %
Investmentaktiengesellschaft für langfristige Investoren TGV	827 668	9,0 %	-	-	-	-
Fidelity Management and Research Company LLC	440 874	4,8 %	531 413	5,8 %	701 003	7,6 %
Crédit Mutuel Equity	629 906	6,9 %	629 906	6,9 %	629 906	6,9 %
Amundi - OPCVM	-	-	-	-	184 513	2,0 %
Autres investisseurs français	1 241 563	13,4 %	1 293 216	14,0 %	1 308 005	14,2 %
Autres investisseurs étrangers	1 334 458	14,5 %	1 384 912	15,0 %	1 250 095	13,6 %
TOTAL GÉNÉRAL	9 200 849	100 %	9 200 849	100 %	9 200 849	100 %

* Faisant partie du pacte Dutreil.

Marc de Sereys, Geneviève Boreil et Hubert Fournier sont trois des cinq fondateurs de Thermador.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.11 PRÉVOIR 2026

Assemblée générale

**LE 7 AVRIL 2026 À 17 HEURES
À L'EMLYON**

AGENDA

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	Le 07 avril 2026 à 17 heures à Lyon.
RÉUNION DES ACTIONNAIRES À PARIS	Le 09 avril 2026 à 16 heures aux Salons Hoche à Paris.
PAIEMENT DES DIVIDENDES	Le dividende sera détaché le 15 avril 2026 et mis en paiement le 17 avril 2026.
PUBLICATION DES CHIFFRES D'AFFAIRES TRIMESTRIELS	16 avril 2026, 13 juillet 2026, 15 octobre 2026, 15 janvier 2027, 18 heures CET.
PUBLICATION DES RÉSULTATS SEMESTRIELS	29 juillet 2026, 18 heures CET.
PUBLICATION DES RÉSULTATS ANNUELS	02 mars 2027, 18 heures CET.

Les publications de résultats annuels et semestriels seront précédées d'une période d'embargo d'un mois, la publication des chiffres d'affaires trimestriels sera quant à elle précédée d'une période d'embargo de 15 jours, conformément au Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée (DOC-2016-08) et à l'article 19.11 de MAR.

Les dividendes non réclamés dans un délai de 5 ans à compter de la date de leur mise en paiement sont prescrits (Code civil art. 2277). Ils sont alors reversés à l'État.



Notre site Internet : www.thermador-groupe.fr

Écrivez-nous : contact@actionnaires.thermador-groupe.fr

Régulièrement mis à jour, il existe en versions française et anglaise. Il présente les activités du groupe, les informations financières, la vie boursière.

Nos publications financières sont diffusées dans les rubriques « actualités » et « informations réglementées ». Elles sont également relayées sur les sites d'information boursière en français et en anglais, sur LinkedIn et Instagram.

En déroulant notre page d'accueil, vous trouverez une courbe mise à jour quotidiennement et qui vous donne le parcours du titre Thermador Groupe, [dividendes réinvestis](#).

Le 18 février 2026, on pouvait voir que 100 € investis 10 ans auparavant valaient 262,93 €. Cela équivaut à un rendement brut annuel moyen de 10,15 %.

Sur la même base de calcul (10 ans, dividendes réinvestis), le CAC40 montrait une augmentation de 10,3 % par an.

ÉTUDES

**Nous remercions les analystes
qui s'intéressent à notre groupe.
Des études sont réalisées
régulièrement sur notre titre par :**

- Portzamparc à Nantes - tél. +33 2 40 44 94 09 (analyse sponsorisée).
- CIC Corporate & Institutional Banking à Paris - tél. +33 1 45 96 77 00.
- ODDO BHF à Lyon - tél. +33 4 72 68 27 00 (analyse sponsorisée).
- IDMidCaps à Paris - tél. +33 1 80 48 80 12.

Responsable de l'information financière : Guillaume Robin.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.12 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2025



Assemblée générale 2025 au Musée des Confluences

DÉROULEMENT DE NOTRE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Notre assemblée générale s'est déroulée à Lyon le 7 avril 2025. Elle a réuni 190 personnes au Musée des Confluences et 35 en ligne. 1 110 votants ont été comptabilisés représentant 6 956 435 actions, soit 75,85 % des droits de vote.

Notre assemblée générale a pu à nouveau se tenir physiquement. Nos actionnaires se sont cependant fortement mobilisés pour voter à distance, utilisant largement la plateforme Votaccess. Toutes les résolutions ont été adoptées avec des taux d'approbation compris entre 86,7 % et 100 %*.

Vous retrouverez le texte des résolutions dans le chapitre 9 de notre document d'enregistrement universel 2025 ainsi que sur notre site Internet. Ainsi, un dividende de 2,08 euros par action a été détaché le 14 avril et mis en paiement le 16 avril 2025. Comme les années précédentes, l'intégralité de l'assemblée générale a été filmée et mise en ligne sur la chaîne YouTube de Thermador Groupe.



LES ACTIONS PEUVENT ÊTRE AU PORTEUR, AU NOMINATIF PUR OU AU NOMINATIF ADMINISTRÉ

- 1) Les actionnaires au **porteur** confient la gestion de leurs actions à leur intermédiaire financier qui perçoit des droits de garde. Dans notre cas, ils sont connus de notre société seulement lors du recensement annuel par la procédure d'identification des actionnaires.
- 2) Le **nominatif pur** est un mode de détention des titres dans lequel l'actionnaire fait la démarche volontaire de déposer ses titres dans un compte titres géré par l'émetteur ou par un intermédiaire financier mandaté par l'émetteur.

Dans notre cas, l'intermédiaire mandaté par nous est : **Securities CM-CIC / Middle Office Émetteur - 6, avenue de Provence - 75441 Paris cedex 09.**

Pour transférer vos actions au nominatif pur, il suffit d'en faire la demande par lettre à votre intermédiaire financier en lui donnant les coordonnées de notre mandataire ci-dessus. Les actions au nominatif pur sont connues en permanence par l'émetteur. Elles ne supportent pas de droits de garde.

- 3) Vous pouvez aussi opter pour le **nominatif administré**. Vous conservez votre compte titres - ou votre PEA - chez votre intermédiaire financier qui s'engage à nous informer en permanence de votre position.

VOTE À DISTANCE

Si vous ne pouvez pas vous rendre à l'assemblée générale, vous pouvez donner un pouvoir au président ou à tout autre actionnaire de votre choix.

Vous pouvez aussi voter par correspondance. Dans les deux cas, nous vous invitons à utiliser un formulaire unique que nous tenons à votre disposition sur simple demande.

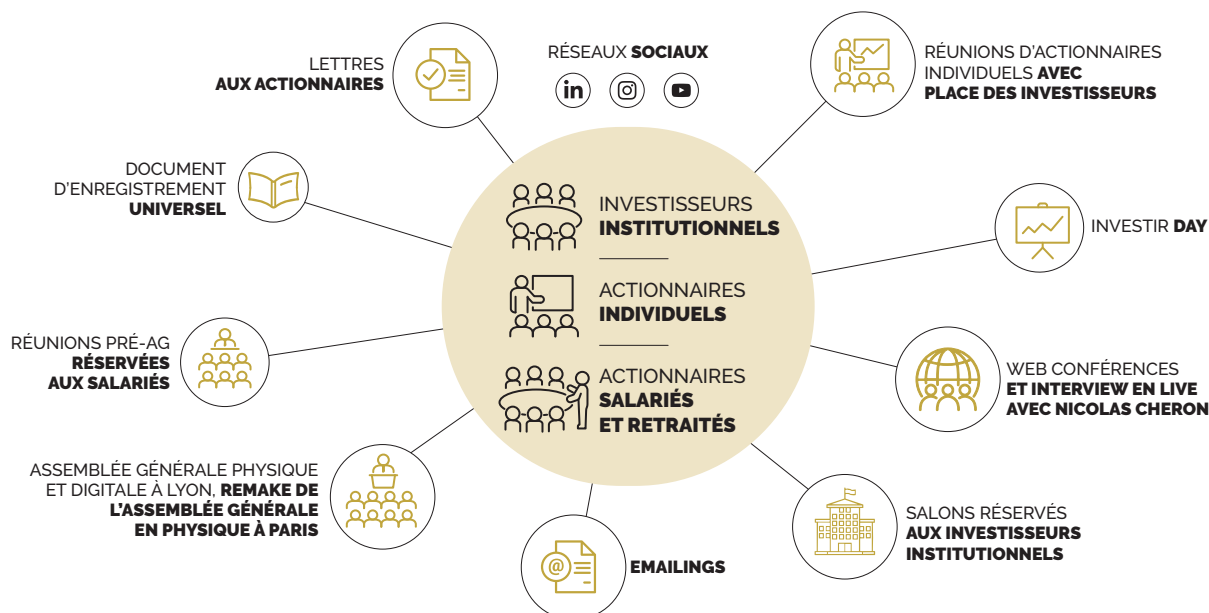
Pour les actionnaires au nominatif pur et nominatif administré et les actionnaires au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au système VOTACCESS, le vote électronique par VOTACCESS est possible depuis l'assemblée générale de 2017.

* Ces pourcentages ont été calculés en considérant les abstentions comme des votes « contre ».

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.13 RELATIONS AVEC NOS ACTIONNAIRES

Plus de **20** événements par an
à la rencontre des actionnaires



2.13.1 - WEBCONFÉRENCES

Notre agence de communication Opaline a organisé six webconférences traduites simultanément en anglais, quelques jours après les dates de nos publications. Deux d'entre elles furent spécialement dédiées aux investisseurs institutionnels français et étrangers.

Les participants sont des actionnaires individuels, des investisseurs institutionnels et des salariés, novices ou experts du titre qui peuvent assister en direct ou visionner le replay. Ils posent leurs questions sur le chat et les dirigeants de Thermador Groupe répondent en direct.



Web conférence du 30 juillet 2025

2.13.2 - INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

Pour rencontrer les investisseurs institutionnels, nous participons chaque année à des salons physiques ou virtuels durant lesquels nous avons en moyenne une dizaine d'entretiens par jour.

- 2 jours au forum physique de **Oddo Midcap** en janvier à Lyon.
- 1 jour de forum avec **Portzamparc** en juin.
- 1 jour au forum investisseurs de **Lyon Pôle Bourse** en septembre à Lyon
- 1 journée de Road show à Paris en septembre avec **CIC market solutions**.
- 1 jour avec **Midcap Events** en octobre à Paris.
- 1 jour avec **CM-CIC Market solutions** en décembre.
- 1 jour au forum **ESG Next'up Ethifinance** au mois de décembre à Paris.

En cours d'année, nous avons de nombreux contacts au téléphone, in situ, ou lors de road shows organisés le plus souvent à Paris. Les investisseurs apprécient tout particulièrement le contact simple et direct avec le P-D.G. et la D.G. Déléguée en charge des finances.

Notre directrice du développement durable a participé au forum **ESG Next'up Ethifinance**.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.13.3 - ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Ils reçoivent tous le rapport annuel, les lettres aux actionnaires, notre invitation à l'assemblée générale à partir d'une action détenue. À notre connaissance, nous sommes une des rares sociétés à le faire. Cette pratique nous vaut d'avoir un nombre important d'actionnaires individuels (9 817 lors du TPI* du 28 novembre 2025) qui représentent 45,4 % de notre capital (la moyenne pour les sociétés cotées est inférieure à 10 %).

Notre assemblée générale se tenant à Lyon, nous venons traditionnellement faire un « replay » physique à Paris au mois d'avril. En 2025, nous avons pu échanger avec 82 actionnaires aux Salons Hoche.

2.13.3.1 - Investor week

Le 14 novembre 2025, nous avons participé à la première édition de la Paris Investor Week au Palais Brongniart, qui a réuni plus de 9 000 participants autour de la démocratisation de l'investissement.

À cette occasion, Guillaume Robin, est intervenu lors d'une table ronde consacrée aux investisseurs individuels.



Investor week le 26 novembre 2024

2.13.3.2 - Place des Investisseurs et NextWise

En partenariat avec Place des Investisseurs, nous nous sommes physiquement rendus à Nice, accompagnés par Interparfums et Capgemini (144 personnes présentes) et à Grenoble, accompagnés par Air Liquide (142 personnes présentes). Nous remercions ces grandes entreprises de leur bienveillance à notre égard.

Nous sommes également partenaires du Next Challenge organisé tous les ans par NextWise.

La 4^e édition a marqué une forte progression de la participation avec plus de 3 500 étudiants venant de plus de 200 universités et écoles.

Les compétiteurs en solo ou parmi les 213 clubs ont vécu la vie d'un investisseur ou d'un gérant pendant plusieurs mois. Ceux sélectionnés pour l'une des quatre « pitch battle » ont dû expliquer leur stratégie à un jury de professionnels stimulants et bienveillants.

Ce partenariat a été renouvelé pour la 5^e édition du Next Challenge 2025 - 2026 pour lequel nous avons organisé un quiz qui a mobilisé 119 étudiants. Les 5 gagnants ont été invités à participer à notre assemblée générale à Lyon.

Enfin, deux clubs d'investissement constitués par des salariés du groupe en 2021 ont poursuivi depuis leurs investissements.



2.13.3.3 - Le Sommet de l'investisseur

En septembre 2025, Guillaume Robin a répondu aux questions de Nicolas Cheron et Youssef Harrabi à l'occasion d'un live d'un peu plus de 50 minutes relayé sur 8 réseaux sociaux. La vidéo diffusée sur YouTube a été vue 1 700 fois.



Extrait de la vidéo - Le Sommet de l'Investisseur

2.13.4 - ACTIONNAIRES SALARIÉS ET RETRAITÉS

6,9% C'est la part du capital qu'ils détiennent, en direct ou via le FCPE Thermador.

Les salariés sont signataires d'une charte boursière et ne peuvent intervenir sur le marché que 4 fois par an durant des fenêtres positives de 3 semaines consécutivement à la publication du chiffre d'affaires (1^{er} et 3^e trimestre) et des résultats (1^{er} semestre et résultats annuels).



Assemblée générale 2025 au Musée des Confluences

Depuis 2017, nous invitons tous les salariés à une réunion pré-assemblée générale pour prendre le temps de leur expliquer l'organisation de la gouvernance, le rôle des administrateurs indépendants, et les résolutions proposées. La parole est également donnée durant cette réunion aux représentants des salariés au conseil de surveillance du FCPE (3,8 % du capital) lesquels sont ainsi pleinement informés pour voter selon leur conviction au moment de l'assemblée générale.

Traditionnellement, les salariés, salariés retraités et anciens salariés sont très présents à l'assemblée générale. Ils furent 95 lors de l'édition 2025, dont 6 qui se sont connectés à la retransmission en direct.

* Titre au Porteur Identifiable.

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.14 SYNTHÈSE DES QUESTIONS / RÉPONSES DE NOS ACTIONNAIRES

Pour vous proposer une synthèse fidèle et exhaustive de vos questions, nous nous sommes appuyés sur la retranscription intégrale des webinaires organisés en 2025. Ces échanges, représentant plus de 50 pages de contenu, ont été analysés et synthétisés à l'aide de « Le Chat ».

Questions sur la stratégie de croissance et les acquisitions

- **Pourquoi Thermador n'est-il pas plus agressif sur les rachats d'actions ou les acquisitions ?**
- **Quelles sont les perspectives de nouvelles acquisitions en France et à l'international ?**
- **Pourquoi privilégier l'endettement pour financer les acquisitions plutôt que les capitaux propres ?**

Réponses :

- **Rachats d'actions** : Le groupe a lancé un programme limité (30 000 titres/an) pour alimenter des dispositifs de rémunération long terme, mais n'a pas vocation à stocker massivement ses propres actions. La prudence prime, avec un plafond de 3 % du capital et un prix max de 99 €/action.
- **Acquisitions** : Nous cibons des sociétés de 5 à 30 M€ de chiffre d'affaires, principalement en Europe, pour compléter ses gammes ou renforcer ses parts de marché. L'intégration doit être maîtrisée, avec une préférence pour des cibles familiales alignées sur sa stratégie. Deux projets (C2AI et Quilinox en Espagne) étaient en cours en 2025. Aucune opération "transformante" n'est envisagée, car les cibles de taille équivalente n'existent pas, sont rares ou ne sont pas à vendre.
- **Financement** : Le groupe privilégie l'emprunt bancaire (sans garanties ni covenants) pour financer les acquisitions, afin de préserver sa trésorerie pour l'exploitation et l'immobilier. Les taux attractifs et la stabilité financière du groupe justifient cette approche.

Questions sur la performance financière et le dividende

- **Comment expliquer 7 trimestres de baisse du chiffre d'affaires ?**
- **Pourquoi maintenir le dividende malgré un contexte économique difficile ?**
- **Quel est l'impact de l'inflation et des coûts sur la rentabilité ?**

Réponses :

- **Baisse du C.A.** : La chute post-Covid a touché les marchés de la rénovation énergétique, du cycle de l'eau et des grandes surfaces de bricolage. En 2024, le C.A. a reculé de 13,5 %, mais certaines filiales industrielles (Sferaco, FGinox) ont résisté, voire gagné des parts de marché grâce à un service client stable et des stocks élevés.
- **Dividende** : Nous n'avons jamais baissé notre dividende depuis 1987, une politique appréciée des actionnaires individuels (48,3 % du capital). La trésorerie abondante (35,8 M€ en mars 2025) permet de le maintenir, même en cas de baisse des résultats.
- **Rentabilité** : Le taux de marge opérationnelle est passé de 12,6 % à 11,6 % au 1^{er} semestre 2025, en raison d'une hausse des charges (salaires, transport). Le maintien des effectifs est une décision assumée pour nous tenir prêts à saisir toute opportunité de reprise. Le groupe mise sur l'optimisation du BFR (40 % du CA, objectif 35 %) et la réduction des stocks (213 jours en 2024) pour améliorer la génération de cash.

Questions sur la gestion des stocks et la chaîne logistique

- **Pourquoi les stocks restent-ils élevés malgré la baisse d'activité ?**
- **Comment optimiser la logistique et les coûts de transport ?**
- **Stocks** : Les filiales gèrent leurs niveaux de stock de manière autonome, avec un objectif de service client (délais courts). Le groupe tolère un BFR élevé pour soutenir les fournisseurs et anticiper une reprise. Des efforts sont menés pour réduire les stocks obsolètes et améliorer la rotation.
- **Logistique** : Le groupe a sélectionné deux transitaires pour harmoniser les achats de conteneurs et réduire les coûts. Les filiales négocient aussi les délais de paiement fournisseurs. L'automatisation (ex : Sferaco) et les sites e-commerce (commandes 24/7) améliorent l'efficacité, sans extension des horaires pour les équipes.

Questions sur l'internationalisation et la dépendance au marché français

- **Comment réduire la dépendance à la France (84 % du C.A.) ?**
- **Quels pays cibles pour l'expansion (Europe de l'Est, Maghreb) ?**

Réponses :

- **Dépendance à la France** : Le groupe vise un rééquilibrage progressif, mais sans objectif chiffré. Les acquisitions récentes (Quilinox en Espagne) et le développement de filiales comme Syveco (Pologne, Italie) ou FGinox (Maghreb) y contribuent. L'objectif reste de renforcer l'industrie et les niches techniques à l'export.
- **Pays cibles** : L'Allemagne, la Pologne et l'Italie sont prioritaires pour des acquisitions similaires à Sodeco. Le Maghreb est couvert par des visites commerciales régulières, mais aucune acquisition n'y est prévue.

Questions sur l'innovation et l'IA

- **Quel est l'impact de l'IA sur le groupe (CRM, achats, production) ?**
- **Comment Thermador se différencie-t-il de la concurrence ?**

Réponses :

- **IA** : Déployée depuis 4 ans pour l'approvisionnement (6 filiales) et les sites e-commerce (gestion des langues, enrichissement des contenus). Un comité pilote supervise son intégration progressive, avec un "permis IA" pour former 140+ salariés. L'objectif est d'améliorer la productivité sans complexifier les systèmes.
- **Différenciation** : Qualité des équipes, stabilité, service client (délais, stocks), et logistique performante. Le groupe mise sur la proximité avec les clients et l'adaptation rapide aux réglementations.

Questions sur les risques et la résilience

- **Impact des droits de douane US et de la guerre en Ukraine ?**
- **Cyberattaques et gestion des risques fournisseurs ?**
- **Droits de douane U.S.** : Aucun impact direct (0,16 % des achats aux États-Unis). Les fournisseurs chinois pourraient reporter des volumes vers l'Europe, mais le groupe veille à préserver sa compétitivité.
- **Cybersécurité** : Équipe dédiée et tests réguliers (arnaques, intrusions). Aucune attaque majeure à ce jour. Le groupe accompagne aussi ses clients victimes de fraudes.
- **Ukraine/Russie** : Aucun business ou fournisseur dans la zone, mais une vigilance sur les tensions géopolitiques et leur impact sur l'économie française.

Questions sur l'actionariat et la gouvernance

- **Évolution de l'actionariat (individuels vs institutionnels) ?**
- **Pourquoi ne pas changer de marché de cotation ?**
- **Actionariat** : 48,3 % d'individuels (dont 9 % pour l'actionnaire allemand Norman Rentrop), 41,7 % d'institutionnels (Crédit Mutuel Equity, Fidelity, Grandeur Peak), et 10 % pour les salariés/dirigeants. Le groupe communique activement pour fidéliser ses actionnaires.
- **Cotation** : Nous restons sur le marché réglementé, malgré les contraintes, pour répondre à ses ambitions de développement et préserver sa liquidité.

Questions sur les perspectives 2025-2026

- **Prévisions de croissance pour 2025 ?**
- **Impact de la baisse des taux sur l'immobilier et le BTP ?**
- **Croissance** : 2025 devrait être stable en C.A., avec une reprise progressive des mises en chantier (taux < 3 %). Le groupe table sur une croissance organique de 2-3 %/an, complétée par des acquisitions ciblées.
- **Immobilier/BTP** : La baisse des taux (achat vs location) et la stabilisation de MaPrimeRénov' pourraient relancer la demande. Nous anticipons une amélioration au 2^e semestre 2025, portée par accessoires pour les pompes à chaleur et les CEE.