

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE a fixé la rémunération de son Président-directeur général, M. Paul Hermelin et de ses Directeurs généraux délégués, MM. Thierry Delaporte et Aiman Ezzat au titre de l'exercice 2019 ainsi que les éléments de rémunération applicables aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

I. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019

A. Rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2019

Une politique de rémunération en application stricte du code AFEP-MEDEF et des principes du *Say on Pay*

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE, lors de sa réunion du 11 mars 2020 et sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé de la rémunération de son Président-directeur général, M. Paul Hermelin, au titre de l'exercice 2019, en respectant strictement les recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020 et les règles du *Say on Pay*. Cette rémunération sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 20 mai 2020.

La structure de la rémunération se compose d'une partie fixe et d'une partie variable, de l'attribution d'instruments de capitaux et d'un régime de retraite supplémentaire (fermé en octobre 2015 et dont les droits ont été gelés à cette date). Le Président-directeur général ne bénéficie ni d'indemnité de départ, ni de clause de non-concurrence, ni d'avantages en nature. M. Paul Hermelin a, en outre, renoncé à percevoir toute rémunération à raison de son mandat d'administrateur depuis l'exercice 2009. Cette structure de rémunération est conforme à la politique de rémunération du Président-directeur général approuvée par l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2019 dans le cadre de la 8^{ème} résolution.

Le Conseil d'Administration a fixé cette rémunération au regard des pratiques du secteur du conseil et des services en technologie, tant au niveau national qu'international. Les usages des entreprises françaises comparables en termes d'effectifs, de chiffre d'affaires, de rentabilité, d'internationalisation des activités et du type d'actionariat ont également été pris en compte. Les dispositions en matière de publicité et de structure des rémunérations étant très différentes selon les pays et la nature des concurrents (sociétés cotées, sociétés contrôlées ou « partnerships »), les entreprises du CAC 40 constituent en conséquence le référentiel le plus pertinent.

Eléments de rémunération au titre de l'année 2019

Sur la base de ces différents éléments, le Conseil d'Administration a arrêté la rémunération totale de M. Paul Hermelin (qui exerce la fonction de Directeur général depuis plus de dix-sept ans) due au titre de l'exercice 2019 à 2 763 780 euros, soit 104,2 % de la rémunération théorique totale, cette dernière se décomposant en un montant fixe de 1 452 000 euros et en une part variable théorique de 1 200 000 euros.

Le montant de la rémunération fixe de M. Paul Hermelin est inchangé depuis 2013. Ce fixe est versé en douze mensualités égales, représentant 55 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints.

La part variable théorique représente donc 45 % de la rémunération théorique totale. Cette partie variable comprend une première composante dite « V1 », liée aux résultats consolidés du Groupe et une seconde composante, dite « V2 », liée à l'atteinte d'objectifs individuels établis par le Conseil d'Administration. La mesure de cette V2 est soit quantifiée, soit basée sur des résultats tangibles.

V1 - Objectifs économiques et financiers

Les objectifs économiques et financiers constitutifs de la V1 pour l'exercice 2019 portaient sur la réalisation audité comparativement aux objectifs correspondants adoptés par le Conseil en début d'exercice :

Indicateurs	Pondération	Taux de réalisation
Chiffre d'affaires	30%	98,2%
Marge opérationnelle	30%	97,38%
Résultat net avant impôts	20%	102,37%
Free cash flow organique	20%	111,98%
Total pondéré		101,54%

Le résultat pondéré du calcul de la V1 ressort à 101,54 % et après application de la formule, qui amplifie les écarts éventuels de la performance économique à la hausse comme à la baisse, le multiple applicable à la V1 théorique s'établit à 106,18 %.

V2 - Objectifs individuels

Les objectifs individuels relevaient de priorités distinctes réparties entre :

- des objectifs partagés avec les Directeurs généraux délégués à hauteur de 50 % qui portaient sur :
 - i) la transformation opérationnelle du Groupe (15 %) ;
 - ii) l'évolution accélérée du portefeuille d'activités du Groupe (20 %) ; et
 - iii) le déploiement de la stratégie RSE (15 %).
- des objectifs spécifiques du Président-directeur général à hauteur de 50 % qui portaient sur :
 - i) l'efficacité de la gouvernance du Groupe dans cette période de transition (20 %) ;
 - ii) l'incidence des fusions-acquisitions sur la croissance de la Société (20 %) ;
 - iii) le soutien au développement de nouvelles tendances et de nouvelles technologies innovantes (10 %).

Chaque catégorie a fait l'objet d'un examen approfondi (étant précisé que 57,5 % des objectifs de la V2 étaient des objectifs quantifiés et 42,5 % des objectifs qualitatifs), suivi d'une appréciation globale portant sur l'ensemble de ces objectifs.

Au titre de **la transformation opérationnelle du Groupe**, le Conseil d'Administration a évalué l'efficacité du programme de transformation qui s'est traduite par la réalisation des perspectives données au marché en début d'année 2019, le renforcement des relations clients, l'attractivité de la nouvelle organisation et la présentation d'un budget 2020 en phase avec les ambitions du Groupe.

Concernant **l'évolution accélérée du portefeuille d'activités du Groupe**, le Conseil d'Administration a observé la croissance significative du « New » supérieure à 20 % et a relevé des succès commerciaux significatifs.

Concernant la **stratégie RSE**, le Conseil d'Administration a constaté l'amélioration du pourcentage de femmes au sein des principaux cadres dirigeants, la réduction des émissions de gaz à effet de serre par collaborateur, et enfin, le déploiement et la focalisation des projets internes en matière d'inclusion digitale.

Pour ce qui concerne **l'efficacité de la gouvernance du Groupe**, le Conseil a acté la bonne fin de la transition managériale avec le choix d'un futur Directeur général issu de la Société.

Au titre du **programme de fusions-acquisitions**, le Conseil d'Administration a retenu le succès de l'offre publique d'achat sur la société Altran, opération très significative pour le Groupe.

Au titre des **paris stratégiques concernant les technologies innovantes**, l'évaluation a porté sur la présentation faite au marché de la stratégie data et sur des projets pilotes menés conjointement avec des clients et des partenaires.

Le résultat pondéré du calcul de la V2 ressort à 112,5 %, dont 63 % est dû à la partie quantitative et 37 % à la partie qualitative.

Au total, pour les deux composantes de la part variable de la rémunération de M. Paul Hermelin, le Conseil d'Administration a entériné la proposition du Comité des Rémunérations d'un taux de réalisation global de la partie variable de 109,3 % dont 106,2 % au titre de la V1 et 112,5 % au titre de la V2.

* * *

Pour 2019, la rémunération de M. Paul Hermelin se décompose donc comme suit :

Nature de la rémunération	Rappel montant réel 2018	Montant théorique 2019	Taux de réalisation 2019	Montant réel 2019
Fixe	1 452 000 €	1 452 000 €	NA	1 452 000 €
<i>Variable V1</i>	653 226 €	600 000 €	soit 106,2 %	637 080 €
<i>Variable V2</i>	684 000 €	600 000 €	soit 112,5 %	674 700 €
Variable total	1 337 226 €	1 200 000 €	soit 109,3 %	1 311 780 €
Total	2 789 226 €	2 652 000 €	soit 104,2 %	2 763 780 €

* * *

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 2 octobre 2019 avait attribué 28 000 actions de performance à M. Paul Hermelin, soit 1,84 % du montant total alloué en 2019 pour une valorisation en norme IFRS de 2 075 466 euros contre 28 000 actions valorisées à 2 248 954 euros l'année précédente. Cette attribution est soumise à des conditions de performance interne et externe conformes à la 14^{ème} résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2019.

L'évolution de la rémunération globale 2019 ressort ainsi en baisse de 3,9% d'une année sur l'autre résultant de deux facteurs :

- Une performance pondérée des indicateurs financiers très légèrement inférieure à l'an passé ;
- Une valorisation de la composante actions en baisse d'une année sur l'autre pour un volume similaire compte tenu du prix du sous-jacent et des conditions de marché le jour de l'attribution.

Le Document d'Enregistrement Universel portant sur l'exercice 2019, incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et le rapport de présentation de la résolution relative à la rémunération du dirigeant mandataire social qui sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2020, comportera les éléments de présentation détaillée relatifs à la détermination de la rémunération de M. Paul Hermelin au titre de 2019.

B. Rémunération des Directeurs généraux délégués au titre de l'exercice 2019

Une politique de rémunération en application stricte du code AFEP-MEDEF et des principes du Say on Pay

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE, lors de sa réunion du 11 mars 2020 et sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé de la rémunération de ses Directeurs généraux délégués, MM. Thierry Delaporte et Aiman Ezzat, au titre de l'exercice 2019, en respectant strictement les recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020 et les règles du *Say on Pay*. Ces rémunérations seront soumises au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 20 mai 2020.

La structure de la rémunération se compose d'une partie fixe et d'une partie variable, de l'attribution d'instruments de capitaux, d'un plan d'épargne longue et le cas échéant de la location d'un véhicule de fonction. Cette structure de rémunération est conforme à la politique de rémunération des Directeurs généraux délégués approuvée par l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2019 dans le cadre de la 9^{ème} résolution.

Le Conseil d'Administration a fixé cette politique de rémunération au regard des pratiques du secteur du conseil et des services en technologie, tant au niveau national qu'international. Les usages des entreprises françaises comparables en termes d'effectifs, de chiffre d'affaires, de rentabilité, d'internationalisation des activités et du type d'actionariat ont également été pris en compte. Les dispositions en matière de publicité et de structure des rémunérations étant très différentes selon les pays et la nature des concurrents (sociétés cotées, sociétés contrôlées ou « partnerships »), les entreprises du CAC 40 constituent en conséquence le référentiel le plus pertinent.

Éléments de rémunération de M. Thierry Delaporte au titre de l'exercice 2019

Compte tenu de ces éléments, le Conseil d'Administration a fixé la rémunération de M. Thierry Delaporte (Directeur général délégué du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2019) au titre de l'exercice 2019 à hauteur de 1 875 677 euros, soit 102,5 % de la rémunération théorique totale, cette dernière se décomposant en un montant fixe de 885 000 euros et en une part variable théorique de 590 000 euros, auxquels s'ajoute le plan d'épargne de long terme à hauteur de 355 000 euros (plus la mise à disposition d'un véhicule de fonction à hauteur de 2 033 euros).

Ce fixe est versé en douze mensualités égales, représentant 60 % de la rémunération fixe et variable théorique à objectifs atteints.

La part variable théorique représente donc 40 % de la rémunération fixe et variable théorique à objectifs atteints. Cette partie variable comprend une première composante dite « V1 », liée aux résultats consolidés du Groupe et une seconde composante, dite « V2 », liée à l'atteinte d'objectifs individuels établis par le Conseil d'Administration. La mesure de cette V2 est soit quantifiée, soit basée sur des résultats tangibles.

V1 - Objectifs économiques et financiers

Les objectifs économiques et financiers constitutifs de la V1 pour l'exercice 2019 portaient sur la réalisation audité comparativement aux objectifs correspondants adoptés par le Conseil en début d'exercice :

Indicateurs	Pondération	Taux de réalisation
Chiffre d'affaires	30%	98,2%
Marge opérationnelle	30%	97,38%
Résultat net avant impôts	20%	102,37%
Free cash flow organique	20%	111,98%
Total pondéré		101,54%

Le résultat pondéré du calcul de la V1 ressort à 101,54 % et après application de la formule, qui amplifie les écarts éventuels de la performance économique à la hausse comme à la baisse, le multiple applicable à la V1 théorique s'établit à 106,18 %.

V2 - Objectifs individuels

Les objectifs individuels relevaient de priorités distinctes réparties entre :

- des objectifs partagés avec le Président-directeur général à hauteur de 50 % qui portaient sur :
 - i) la transformation opérationnelle du Groupe (15 %) ;
 - ii) l'évolution accélérée du portefeuille d'activités du Groupe (20 %) ; et
 - iii) le déploiement de la stratégie RSE (15 %).
- des objectifs spécifiques à hauteur de 50% qui portaient sur :
 - i) l'amélioration de la marge brute par rapport à l'année précédente (20 %) ;
 - ii) la réussite commerciale de partenariats stratégiques (15 %) ; et
 - iii) la transformation opérationnelle de l'Inde (15 %).

Chaque catégorie a fait l'objet d'un examen approfondi (étant précisé que 77,5 % des objectifs de la V2 étaient des objectifs quantifiés et 22,5 % des objectifs qualitatifs), suivi d'une appréciation globale portant sur l'ensemble de ces objectifs.

Au titre de **la transformation opérationnelle du Groupe**, le Conseil d'Administration a évalué l'efficacité du programme de transformation, qui s'est traduite par la réalisation des perspectives données au marché en début d'année 2019, le renforcement des relations clients, l'attractivité de la nouvelle organisation et la présentation d'un budget 2020 en phase avec les ambitions du Groupe.

Concernant **l'évolution accélérée du portefeuille d'activités du Groupe**, le Conseil d'Administration a observé la croissance significative du « New » supérieure à 20 % et a relevé des succès commerciaux significatifs.

Concernant la **stratégie RSE**, le Conseil d'Administration a constaté l'amélioration du pourcentage de femmes au sein des principaux cadres dirigeants, la réduction des émissions de gaz à effet de serre par collaborateur, et enfin, le déploiement et la focalisation des projets internes en matière d'inclusion digitale.

Pour ce qui concerne **l'amélioration de la marge brute**, le Conseil a acté l'évolution positive de celle-ci en phase avec son objectif.

Au titre de la **réussite commerciale d'une sélection de partenaires stratégiques**, le Conseil d'Administration a retenu la forte croissance du chiffre d'affaires réalisé avec les partenaires sélectionnés, croissance supérieure à l'objectif qui avait été fixé.

Au titre de la **transformation opérationnelle de l'Inde**, le Conseil a noté les progrès réalisés, ceux-ci restant toutefois en deçà des objectifs fixés.

Le résultat pondéré du calcul de la V2 ressort à 107,5 %, dont 84 % est dû à la partie quantitative et 16 % à la partie qualitative.

Au total, pour les deux composantes de la rémunération variable et du plan d'épargne de long terme de M. Thierry Delaporte, le Conseil d'Administration a entériné la proposition du Comité des Rémunérations :

- d'un taux de réalisation global de la partie variable de 106,8 %, dont 106,2 % au titre de la V1 et 107,5 % au titre de la V2,
- d'un taux de réalisation pour le plan d'épargne de long terme de 101,54 %, payable en deux fois dont 50 % en juillet 2020 et 50 % en juillet 2021.

* * *

Pour 2019, la rémunération totale de M. Thierry Delaporte se décompose donc comme suit :

Nature de la rémunération	Montant réel 2018	Montant théorique 2019	Taux de réalisation 2019	Montant réel 2019
Fixe	885 000 €	885 000 €	NA	885 000 €
<i>Variable V1</i>	321 173 €	295 000 €	soit 106,2 %	313 231 €
<i>Variable V2</i>	325 975 €	295 000 €	soit 107,5 %	316 978 €
Variable total	647 148 €	590 000 €	soit 106,8 %	630 209 €
Total	1 532 148 €	1 475 000 €	soit 102,7 %	1 515 209 €
Plan d'épargne longue	362 880 €	355 000 €	soit 101,5 %	360 468 €
Total	1 895 028 €	1 830 000 €	soit 102,5 %	1 875 677 €

* * *

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 2 octobre 2019 avait attribué 16 500 actions de performance à M. Thierry Delaporte, soit 1,19 % du montant total alloué en 2019 pour une valorisation en norme IFRS de 1 223 043 euros contre 16 500 actions valorisées à 1 325 277 euros l'année précédente. Cette attribution est soumise à des conditions de performance interne et externe conformes à la 14^{ème} résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2019.

L'évolution de la rémunération globale 2019 ressort ainsi en baisse d'une année sur l'autre de 3,8 % résultant de deux facteurs :

- Une performance pondérée des indicateurs financiers très légèrement inférieure à l'an passé ;
- Une valorisation de la composante actions en baisse d'une année sur l'autre pour un volume similaire compte tenu du prix du sous-jacent et des conditions de marché le jour de l'attribution.

Il est rappelé que le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 4 décembre 2019, a décidé de mettre fin au mandat de Directeur général délégué de M. Thierry Delaporte avec effet au 31 décembre 2019.

Le Document d'Enregistrement Universel portant sur l'exercice 2019, incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et le rapport de présentation de la résolution relative à la rémunération du dirigeant mandataire social qui sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2020, comportera les éléments de présentation détaillée relatifs à la détermination de la rémunération de M. Thierry Delaporte au titre de l'exercice 2019.

Eléments de rémunération de M. Aiman Ezzat au titre de l'exercice 2019

Le Conseil d'Administration a par ailleurs fixé la rémunération de M. Aiman Ezzat (Directeur général délégué depuis le 1^{er} janvier 2018) au titre de l'exercice 2019 à hauteur de 1 967 702 euros, soit 101,7 % de la rémunération théorique totale, cette dernière se décomposant en un montant fixe de 936 000 euros et en une part variable théorique de 624 000 euros, auxquels s'ajoute le plan d'épargne de long terme à hauteur de 375 000 euros.

Ce fixe est versé en douze mensualités égales, représentant 60 % de la rémunération fixe et variable théorique à objectifs atteints.

La part variable théorique représente donc 40 % de la rémunération fixe et variable théorique à objectifs atteints. Cette partie variable comprend une première composante dite « V1 », liée aux résultats consolidés du Groupe et une seconde composante, dite « V2 », liée à l'atteinte d'objectifs individuels établis par le Conseil d'Administration. La mesure de cette V2 est soit quantifiée, soit basée sur des résultats tangibles.

V1 - Objectifs économiques et financiers

Les objectifs économiques et financiers constitutifs de la V1 pour l'exercice 2019 portaient sur la réalisation audité comparativement aux objectifs correspondants adoptés par le Conseil en début d'exercice :

Indicateurs	Pondération	Taux de réalisation
Chiffre d'affaires	30%	98,2%
Marge opérationnelle	30%	97,38%
Résultat net avant impôts	20%	102,37%
Free cash flow organique	20%	111,98%
Total pondéré		101,54%

Le résultat pondéré du calcul de la V1 ressort à 101,54 % et après application de la formule, qui amplifie les écarts éventuels de la performance économique à la hausse comme à la baisse, le multiple applicable à la V1 théorique s'établit à 106,18 %.

V2 - Objectifs individuels

Les objectifs individuels relevaient de six priorités distinctes réparties entre :

- des objectifs partagés avec le Président-directeur général à hauteur de 50 % qui portaient sur :
 - i) la transformation opérationnelle du Groupe (15 %) ;
 - ii) l'évolution accélérée du portefeuille d'activités du Groupe (20 %) ; et
 - iii) le déploiement de la stratégie RSE (15 %).
- des objectifs spécifiques à hauteur de 50 % qui portaient sur :
 - i) l'amélioration de la marge brute par rapport à l'année précédente (20 %) ;
 - ii) la croissance des principaux comptes supérieure à celle du Groupe (15 %) ; et
 - iii) la croissance d'une géographie stratégique du Groupe (15 %).

Chaque catégorie a fait l'objet d'un examen approfondi (étant précisé que 77,5 % des objectifs de la V2 étaient des objectifs quantifiés et 22,5 % des objectifs qualitatifs), suivi d'une appréciation globale portant sur l'ensemble de ces objectifs.

Au titre de **la transformation opérationnelle du Groupe**, le Conseil d'Administration a évalué l'efficacité du programme de transformation, qui s'est traduite par la réalisation des perspectives données au marché en début d'année 2019, le renforcement des relations clients, l'attractivité de la nouvelle organisation et la présentation d'un budget 2020 en phase avec les ambitions du Groupe.

Concernant **l'évolution accélérée du portefeuille d'activités du Groupe**, le Conseil d'Administration a observé la croissance significative du « New » supérieure à 20 % et a relevé des succès commerciaux significatifs.

Concernant la **stratégie RSE**, le Conseil d'Administration a constaté l'amélioration du pourcentage de femmes au sein des principaux cadres dirigeants, la réduction des émissions de gaz à effet de serre par collaborateur, et enfin, le déploiement et la focalisation des projets internes en matière d'inclusion digitale.

Pour ce qui concerne **l'amélioration de la marge brute**, le Conseil a acté l'évolution positive de celle-ci en phase avec son objectif.

Au titre de la **croissance des principaux comptes**, le Conseil d'Administration a tenu compte d'une croissance supérieure à la croissance organique du Groupe et bien supérieure à la croissance du chiffre d'affaires des autres comptes.

Au titre de la **croissance dans une région stratégique**, le Conseil a constaté que celle-ci bien que positive, était inférieure à l'objectif qui avait été fixé et de ce fait n'a pas été atteint.

Le résultat pondéré du calcul de la V2 ressort à 102,5 %, dont 79 % est dû à la partie quantitative et 21 % à la partie qualitative.

Au total, pour les deux composantes de la rémunération variable et du plan d'épargne de long terme de M. Aiman Ezzat, le Conseil d'Administration a entériné la proposition du Comité des Rémunérations :

- d'un taux de réalisation global de la partie variable de 104,3 %, dont 106,2 % au titre de la V1 et 102,5 % au titre de la V2,
- d'un taux de réalisation pour le plan d'épargne de long terme à hauteur de 101,54 %, payable en deux fois dont 50 % en juillet 2020 et 50 % en juillet 2021.

Pour 2019, la rémunération de M. Aiman Ezzat se décompose donc comme suit :

Nature de la rémunération	Montant réel 2018	Montant théorique 2019	Taux de réalisation 2019	Montant réel 2019
Fixe	936 000 €	936 000 €	NA	936 000 €
<i>Variable V1</i>	339 682 €	312 000 €	106,2 %	331 282 €
<i>Variable V2</i>	347 880 €	312 000 €	102,5 %	319 644 €
Variable total	687 562 €	624 000 €	104,3 %	650 926 €
Total	1 623 562 €	1 560 000 €	101,7 %	1 586 926 €
Plan d'épargne longue	383 324 €	375 000 €	101,5 %	380 776 €
Total	2 006 886 €	1 935 000 €	101,7 %	1 967 702 €

* * *

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 2 octobre 2019 avait attribué 19 000 actions de performance à M. Aiman Ezzat, soit 1,25 % du montant total alloué en 2019 pour une valorisation en norme IFRS de 1 408 352 euros contre 16 500 actions valorisées à 1 325 277 euros l'année précédente. Cette attribution est soumise à des conditions de performance interne et externe conformes à la 14^{ème} résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2019.

L'évolution de la rémunération globale 2019 ressort ainsi en légère hausse d'une année sur l'autre de 1,3 % résultant de deux facteurs :

- Une performance pondérée des indicateurs financiers très légèrement inférieure à l'an passé ;
- Une valorisation de la composante actions en hausse d'une année sur l'autre compte tenu d'un volume attribué supérieur à celui de l'année passée.

Le Document d'Enregistrement Universel portant sur l'exercice 2019, incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et le rapport de présentation de la résolution relative à la rémunération du dirigeant mandataire social qui sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2020, comportera les éléments de présentation détaillée relatifs à la détermination de la rémunération de M. Aiman Ezzat au titre de l'exercice 2019.

* * *

II. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

Il est rappelé que le Conseil d'Administration a annoncé la mise en place d'une gouvernance dissociant les fonctions de Président et de Directeur général à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020, dans laquelle M. Paul Hermelin conservera la Présidence du Conseil tandis que M. Aïman Ezzat assurera la Direction générale en tant que seul dirigeant mandataire social exécutif¹.

Ainsi, le Conseil d'Administration du 11 mars 2020, sur proposition du Comité des Rémunérations, a arrêté les politiques de rémunération applicables au titre de l'exercice 2020 (i) avant dissociation des fonctions, au Président-directeur général et au Directeur général délégué, et (ii) post dissociation des fonctions, au Directeur général et au Président du Conseil d'Administration. Ces politiques ont été arrêtées dans le strict respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF tel que révisé en janvier 2020 et les règles du *Say on Pay*.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de Commerce, ces politiques de rémunération (comprenant la structure et les différents éléments de la rémunération des mandataires sociaux) seront soumises au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte du 20 mai 2020. Les grandes lignes de ces politiques sont reprises ci-dessous. Elles feront l'objet d'un rapport détaillé du Conseil d'Administration à l'Assemblée générale, inclus par ailleurs dans le Document d'Enregistrement Universel 2019 de la Société.

A. Rémunération du Président-directeur général au titre de l'année 2020 sur les 5 premiers mois

Partie fixe de la rémunération du Président-directeur général

La dernière réévaluation de la rémunération de M. Paul Hermelin ayant eu lieu en 2018, le Conseil d'Administration - en conformité avec les recommandations du code AFEP-MEDEF - a décidé de laisser inchangée la rémunération théorique 2019 de M. Paul Hermelin à hauteur de 2 652 000 euros, la partie fixe restant également inchangée à 1 452 000 euros.

Partie variable de la rémunération du Président-directeur général

Il a également arrêté les modalités de calcul et les indicateurs stratégiques applicables pour l'année 2020 à la partie variable, restée inchangée à 1 200 000 euros, en définissant les indicateurs clés entrant dans le calcul de la partie variable V1, ainsi que les objectifs personnels fixés au titre de l'année 2020 et entrant dans le calcul de la partie variable V2. Il est précisé que, dans le cadre de la transition managériale annoncée, le calcul de la partie variable sera réalisé au prorata de la durée du mandat et sera donc proratisé sur la base de 5/12^{ème}.

Ainsi, les indicateurs clés de performance de la V1 restent inchangés en 2020 et sont les suivants :

- croissance du chiffre d'affaires : 30 % de pondération
- taux de marge opérationnelle : 30 % de pondération
- résultat net avant impôts : 20 % de pondération
- *free cash-flow* organique : 20 % de pondération.

Le niveau d'atteinte de ces objectifs sera mesuré en comparant les résultats consolidés et audités du Groupe en fin d'année aux objectifs approuvés en début d'année par le Conseil d'Administration après application d'une formule accélérée (à la hausse comme à la baisse), cette partie variable pouvant varier entre zéro et 200 %.

En ce qui concerne les objectifs personnels composant la V2, ils ont été définis en fonction du plan stratégique du Groupe et de sa transformation opérationnelle et ils ont été répartis en trois grandes catégories portant sur :

- i) l'efficacité dans la transmission des compétences vers le nouveau Directeur général à

¹ Cf Communiqué de presse du 16 septembre 2019

- hauteur de 50 % ;
- ii) la finalisation de l'acquisition d'Altran à hauteur de 25 % (quantifiable) ;
- iii) la mise en application de la stratégie RSE à hauteur de 25 % (quantifiable).

Ces objectifs ont été formalisés de manière à ce qu'ils puissent être évalués sur des bases tangibles en 2020 et à ce que 50 % de ces objectifs soient des objectifs mesurables. Ainsi, 75 % de la partie variable 2020 seront basés sur une évaluation quantitative, la partie quantitative pouvant varier linéairement entre zéro et 200 %, à l'exception des objectifs qualitatifs qui sont plafonnés pour l'exercice 2020 à hauteur de leur montant cible théorique.

Le Conseil d'Administration a décidé de maintenir en l'état, sans modification de substance, les autres éléments de la politique de rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2020, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 23 mai 2019.

B. Rémunération du Directeur général délégué au titre de l'année 2020 sur les 5 premiers mois

Partie fixe de la rémunération du Directeur général délégué

En conformité avec les recommandations du code AFEP-MEDEF, le Conseil a décidé de laisser inchangée la partie fixe de la rémunération annuelle de M. Aiman Ezzat en tant que Directeur général délégué à un montant brut de 936 000 euros, représentant 60 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints. Ce montant sera payable mensuellement au *pro rata* de la durée d'exercice du mandat.

Partie variable de la rémunération du Directeur général délégué

Il a également arrêté les modalités de calcul et les indicateurs stratégiques applicables pour l'année 2020 à la partie variable, également inchangé à 624 000 euros pour M. Aiman Ezzat en tant que Directeur général délégué, en définissant les indicateurs clés entrant dans le calcul de la partie variable V1, ainsi que les objectifs personnels fixés au titre de l'année 2020 et entrant dans le calcul de la partie variable V2. Il est précisé que dans le cadre de la transition managériale annoncée, le calcul de la partie variable sera réalisé au prorata de la durée du mandat et sera donc proratisé sur la base de 5/12^{ème}.

Ainsi, les indicateurs clés de performance de la V1 sont identiques à ceux applicables au Président-directeur général et sont les suivants :

- croissance du chiffre d'affaires : 30 % de pondération
- taux de marge opérationnelle : 30 % de pondération
- résultat net avant impôts : 20 % de pondération
- *free cash-flow* organique : 20 % de pondération.

Le niveau d'atteinte de ces objectifs sera mesuré en comparant les résultats consolidés et audités du Groupe en fin d'année aux objectifs approuvés en début d'année par le Conseil d'Administration après application d'une formule accélérée (à la hausse comme à la baisse), la partie variable pouvant varier entre zéro et 200 %, à l'exception des objectifs qualitatifs qui sont plafonnés pour l'exercice 2020 à hauteur de leur montant cible théorique.

En ce qui concerne les objectifs personnels, ils ont été définis pour l'ensemble de l'année, en fonction du plan stratégique du Groupe et de sa transformation opérationnelle et ils ont été répartis entre :

- **des objectifs quantifiables**
 - i) la mise en application de la stratégie RSE à hauteur de 25 % ;
 - ii) l'évolution du portefeuille d'offres pour 25 %.
- **des objectifs qualitatifs**
 - i) la transition et la prise de fonction du rôle de Directeur général à hauteur de 18,75 % ;
 - ii) l'impact de l'acquisition d'Altran sur la stratégie du Groupe à hauteur de 18,75 % ;
 - iii) la satisfaction client à hauteur de 12,5 %.

Ces objectifs ont été formalisés de manière à ce qu'ils puissent être évalués sur des bases tangibles en fin d'année 2020 et à ce que 50 % de ces objectifs soient des objectifs mesurables. Ainsi, 75 % de la partie variable 2020 du Directeur général délégué seront basés sur une évaluation quantitative, la partie quantitative pouvant varier linéairement entre zéro et 200 %, à l'exception des objectifs qualitatifs qui sont plafonnés pour l'exercice 2020 à hauteur de leur montant cible théorique.

Compte tenu de ces objectifs, du plafonnement au titre de l'exercice 2020 de la partie qualitative des objectifs de la V2 et de leur pondération, l'évolution possible de la partie fixe et variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux jusqu'à l'Assemblée générale du 20 mai 2020 est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

Structure théorique de la rémunération en base 100	Directeur général délégué			Président-directeur général		
	Cible	Min	Max	Cible	Min	Max
Rémunération brute fixe	60	60	60	55	55	55
Rémunération variable annuelle V1	20	0	40	22,5	0	45
Rémunération variable annuelle V2	20	0	30	22,5	0	33,9
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	0	0
Total théorique à objectifs atteints	100	60	130	100	55	133,9
% variable / fixe	67 %	0 %	117 %	82 %	0 %	144,5 %

Le Conseil d'Administration a décidé de maintenir en l'état, sans modification de substance, les autres éléments de la politique de rémunération du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2020, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 23 mai 2019.

C. Rémunération du Directeur général à compter de sa nomination effective (sur 7 mois)

Partie fixe de la rémunération du Directeur général

Dans le cadre de la dissociation annoncée des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général, le Conseil a décidé de fixer le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Aïman Ezzat en tant que Directeur général à un montant brut de 1 000 000 euros représentant 50 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints. Ce montant sera payable mensuellement au *pro rata* de la durée d'exercice du mandat.

Partie variable de la rémunération du Directeur général

Il a également arrêté les modalités de calcul et les indicateurs stratégiques applicables pour l'année 2020 à la partie variable, fixée également à 1 000 000 euros, et il a défini les indicateurs clés entrant dans le calcul de la partie variable, qui se décompose entre

- des indicateurs financiers à hauteur de 60 % de la partie variable théorique ;
- des indicateurs personnels quantifiables à hauteur de 20 % de la partie variable théorique ; et
- des objectifs personnels qualitatifs fixés au titre de l'année 2020 à hauteur de 20 % de la partie variable théorique.

Le Conseil a ainsi augmenté i) le poids de la rémunération variable dans la rémunération théorique totale à objectifs atteints, ii) le poids total des indicateurs quantifiables à hauteur de 80 % de la partie variable et iii) le poids des indicateurs financiers de performance, ces derniers représentant désormais 30 % du total de la rémunération fixe et variable théorique contre 20 % précédemment. Il est précisé que le calcul de la partie variable sera réalisé au prorata de la durée du mandat et sera donc proratisé sur la base de 7/12^{ème}.

Les indicateurs clés de performance financière sont identiques à ceux applicables au Président-directeur général et au Directeur général délégué et les objectifs quantifiables et personnels de la partie variable du Directeur général sont également les mêmes (cf. B. ci-avant) que ceux fixés pour le Directeur général délégué, M. Aiman Ezzat assurant consécutivement en 2020 ces deux mandats, dans le cadre de la transition managériale.

Ces objectifs ont été formalisés de manière à ce qu'ils puissent être évalués sur des bases tangibles en fin d'année 2020. Ainsi, 80 % de la partie variable 2020 du Directeur général seront basés sur une évaluation quantitative, la partie quantitative pouvant varier linéairement entre zéro et 200 tandis que les objectifs qualitatifs restent plafonnés pour l'exercice 2020 dans leur ensemble à hauteur de 100 % de leur montant cible théorique.

Plan d'épargne longue

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a décidé que M. Aiman Ezzat continuera en tant que Directeur général à être éligible au dispositif d'épargne longue dont il bénéficiait précédemment en sa qualité de Directeur général délégué. Ce plan se caractérise par le versement d'une allocation annuelle dont la moitié au moins est versée à un organisme tiers dans le cadre d'un contrat d'assurance de retraite supplémentaire à adhésion facultative (Article 82), le reste de l'allocation numéraire étant conservé par l'intéressé compte tenu de la fiscalisation immédiate à l'entrée de ce dispositif. Cette allocation se ferait dans les mêmes conditions qu'actuellement :

- l'allocation est subordonnée à la réalisation de conditions de performance ;
- le montant de l'allocation à objectifs atteints est égal à 40 % de la partie fixe composant la rémunération annuelle ; il variera en fonction de la performance pondérée des indicateurs financiers utilisée pour la partie variable ;
- le versement de l'allocation au titre de l'année N, subordonné à la réalisation des conditions de performance pour l'année N, est différé comme suit :
 - 50 % du montant calculé serait versé en année N+1 ;
 - 50 % du montant calculé serait versé en année N+2, sous réserve de la présence du Directeur général dans le Groupe au 30 juin de l'année N+2.

Les modalités de calcul et les objectifs liés à cette allocation seront fixés chaque année par le Conseil d'Administration sur la proposition du Comité des Rémunérations ; ces modalités ayant été arrêtées sur proposition du Comité des Rémunérations, lors de la réunion au cours de laquelle les résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été arrêtés.

Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur

Dans le cadre d'une nomination au sein du Conseil d'Administration, le Directeur général est éligible à recevoir une rémunération à raison de son mandat d'administrateur. Le Conseil d'Administration a indiqué le 16 septembre 2019 qu'il proposera la nomination de M. Aiman Ezzat en tant qu'administrateur de Capgemini SE à la prochaine Assemblée générale. M. Aiman Ezzat a toutefois fait savoir qu'il renonçait à percevoir toute rémunération à raison d'un mandat d'administrateur.

Autres éléments

Outre les éléments précités, la structure de la rémunération de M. Aiman Ezzat se composera également de l'attribution d'instruments de capitaux, uniquement sous conditions de performance et à son option, d'une voiture de fonction. M. Aiman Ezzat a par ailleurs informé le Conseil d'Administration de sa décision de renoncer à son contrat de travail à compter de sa nomination effective en tant que Directeur général.

Indemnité de départ en cas de cessation des fonctions de Directeur général

Le Conseil d'Administration du 11 mars 2020, sur proposition du Comité des Rémunérations, a par ailleurs autorisé, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale de la politique de rémunération applicable au Directeur général et de la nomination effective de M. Aiman Ezzat en tant que Directeur général, le principe d'une indemnité de départ qui serait octroyée en cas de cessation de son mandat.

Cette indemnité de départ ne serait due qu'en cas de départ contraint du Directeur général de la Société.

Le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée et (ii) de toute indemnité pour laquelle il existe un engagement définitif de versement en contrepartie de l'engagement de non-concurrence ne pourra excéder un montant maximum égal à deux fois la rémunération annuelle théorique (fixe plus variable) applicable à la date de cessation des fonctions.

L'indemnité de départ sera fonction du pourcentage de réalisation de la performance pondérée des indicateurs financiers applicable au Directeur général au titre de sa partie variable assise sur les résultats financiers observée annuellement au cours des deux derniers exercices sociaux révolus précédant la cessation de ses fonctions de Directeur général selon une pondération de 60 % pour l'exercice précédant la cessation des fonctions et de 40 % pour l'exercice précédent. Cette partie variable étant soumise à des critères de performance avec un seuil de performance minimum nécessaire de 75 % au-delà duquel la partie variable commence à se calculer, selon les modalités décrites ci-avant, l'indemnité de départ est dès lors subordonnée à la réalisation de ces mêmes conditions de performance.

Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces critères de performance.

Engagement de non-concurrence

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale de la politique de rémunération applicable au Directeur général et de la nomination effective de M. Aiman Ezzat en tant que Directeur général, ce dernier pourra bénéficier, en contrepartie du respect d'une obligation de non-concurrence d'une durée de douze mois à compter de la cessation de son mandat de Directeur général, d'une indemnité égale à la moitié de la rémunération brute (fixe plus variable) théorique à objectifs atteints, applicable à la date de cessation des fonctions de Directeur général. Le Conseil d'Administration pourrait décider de libérer le Directeur général de son obligation de non-concurrence et corrélativement, de renoncer au versement de l'indemnité de non-concurrence, une telle indemnité ne pouvant être perçue en cas de départ en retraite ou si le Directeur général est âgé de plus de 65 ans lors de la cessation de son mandat.

Compte tenu de ces objectifs, du plafonnement au titre de l'exercice 2020 de la partie qualitative des objectifs personnels, l'évolution possible de la partie fixe et variable de la rémunération du Directeur général à compter de l'Assemblée générale du 20 mai 2020 est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

Directeur général			
Structure théorique de la rémunération en base 100	Cible	Min	Max
Rémunération brute fixe	50	50	50
Rémunération variable annuelle indicateurs financiers	30	0	60
Rémunération variable annuelle indicateurs quantifiables	10	0	20
Rémunération variable annuelle objectifs qualitatifs	10	0	10
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0
Total théorique à objectifs atteints	100	50	140
% variable / fixe	100 %	0 %	180 %

D. Rémunération du Président du Conseil d'Administration à compter de sa nomination effective (sur 7 mois)

Rémunération du Président composée d'une partie fixe

Dans le cadre de la dissociation annoncée et de son mandat à venir de Président du Conseil d'Administration, le Conseil a décidé de fixer le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Paul Hermelin à ce titre à un montant brut de 800 000 euros, représentant l'intégralité de sa rémunération au titre de ce mandat. Ce montant sera payable mensuellement au *pro rata* de la durée d'exercice du mandat.

Le Conseil d'Administration s'est déterminé en prenant en compte le rôle spécifique qui sera le sien en tant que Président du Conseil dans un contexte de succession managériale. A ce titre M. Paul Hermelin se verrait confier la présidence du Comité Stratégique et RSE ainsi que la capacité de continuer à représenter la Société en complément du Directeur général dans ses relations de haut niveau sur le plan national et international, permettant ainsi à Capgemini de continuer à bénéficier de son expérience et de sa connaissance du Groupe. Concernant la représentation auprès des grands clients et partenaires du Groupe, celle-ci ne s'exercerait qu'en plein accord et à la demande du Directeur Général. Le Président aurait également pour mission de promouvoir les valeurs, la culture et l'image du Groupe. Cette période de succession managériale n'excéderait pas une période de deux ans et prendrait fin à l'issue de l'Assemblée générale de 2022.

M. Paul Hermelin continuera en tant que Président du Conseil de bénéficier du régime de retraite supplémentaire fermé en 2015 et dont les droits ont été gelés.

La rémunération du Président du Conseil d'Administration post dissociation des fonctions ne comprend par ailleurs, ni rémunération variable ou exceptionnelle, ni allocation d'actions de performance, ni rémunération à titre du mandat d'administrateur, ni indemnité de départ ou de non-concurrence.

* * *