

**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 2018 ainsi que les éléments de rémunération applicables au Président-directeur général et aux Directeurs généraux délégués au titre de l'exercice 2019**

**I. Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018**

**A. Rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2018**

**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 20 mars 2019 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 2018, en respectant strictement les recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018 et les règles du *Say on Pay*. Cette rémunération sera soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 23 mai 2019.

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). Conformément à la pratique historique du Groupe, 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 des jetons de présence 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 2018 dans le cadre de la 5<sup>ème</sup> 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'actionnariat 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 2018**

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 seize ans) due au titre de l'exercice 2018 à 2 789 226 euros, soit 105,2 % de la rémunération théorique totale. Cette dernière se décompose en un montant fixe de 1 452 000 euros et en une part variable 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 2018 portaient sur la réalisation audité comparativement aux objectifs correspondants adoptés par le Conseil en début d'exercice :

- du chiffre d'affaires pour un poids de 30 % et un taux de réalisation de 101,10 % ;
- de la marge opérationnelle pour un poids de 30 % et un taux de réalisation de 97,69 % ;
- du résultat net avant impôts pour un poids de 20 % et un taux de réalisation de 102,42 % ;  
et
- du montant de *free cash-flow* pour un poids de 20 % et un taux de réalisation de 110,48 %.

Le résultat pondéré du calcul de la V1 ressort à 102,22 % 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 108,87 %.

## V2 - Objectifs individuels

Les objectifs individuels relevaient de cinq priorités distinctes :

- La nouvelle gouvernance du Groupe
- La réussite de la mise en œuvre de la transformation opérationnelle
- L'incidence des fusions-acquisitions sur la croissance de la société et l'intégration réussie des sociétés acquises
- Le déploiement de la stratégie RSE
- Les paris stratégiques concernant les technologies innovantes

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 **nouvelle gouvernance du Groupe**, le Conseil d'Administration a souligné la réalisation des perspectives données au marché en début d'année 2018, la croissance significative du « New » supérieure à 20 % et la présentation d'un budget 2019 en phase avec les ambitions du Groupe.

Concernant la **réussite de la mise en œuvre de la transformation opérationnelle**, le Conseil d'Administration a tenu compte de la nouvelle organisation en place depuis le 1<sup>er</sup> juillet, de la structure solide et renouvelée du leadership qui en découle, de l'attractivité externe continue dans des domaines ciblés et de la pérennité du leadership.

Au titre du **programme de fusions-acquisitions**, le Conseil d'Administration a retenu la croissance à hauteur de 2 % de nos activités, générée par ces nouvelles acquisitions.

Concernant la **stratégie RSE**, le Conseil d'Administration a constaté la diversité accrue dans le leadership des principales unités opérationnelles, la réduction positive des émissions de gaz à effet de serre par collaborateur, et enfin, le déploiement de la stratégie en matière d'inclusion digitale.

Au titre des **paris stratégiques concernant les technologies innovantes**, l'évaluation a porté sur une présentation faite au Conseil d'Administration et sur des cas pratiques présentés et commercialisés.

Le résultat pondéré du calcul de la V2 ressort à 114 %, dont 59 % est dû à la partie quantitative et 41 % 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 111,4 % dont 108,9 % au titre de la V1 et 114 % au titre de la V2.

Pour 2018, la rémunération de M. Paul Hermelin se décompose donc comme suit :

Nature de la rémunération	Rappel montant réel 2017	Montant théorique	Taux de réalisation 2018	Montant réel 2018
<b>Fixe</b>	<b>1 452 000 €</b>	<b>1 452 000 €</b>	<b>NA</b>	<b>1 452 000 €</b>
<i>Variable V1</i>	449 588 €	600 000 €	soit 108,9 %	653 226 €
<i>Variable V2</i>	542 080 €	600 000 €	soit 114,0 %	684 000 €
<b>Variable total</b>	<b>991 668 €</b>	<b>1 200 000 €</b>	<b>soit 111,4 %</b>	<b>1 337 226 €</b>
<b>Total</b>	<b>2 443 668 €</b>	<b>2 652 000 €</b>	<b>soit 105,2 %</b>	<b>2 789 226 €</b>

\* \* \*

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 3 octobre 2018 avait attribué 28 000 actions de performance à M. Paul Hermelin, soit 2,02 % du montant total alloué en 2018 pour une valorisation en norme IFRS de 2 248 954 euros contre 35 000 actions valorisées à 2 323 342 euros l'année précédente. Cette attribution est soumise à des conditions de performance interne et externe conformes à la résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2018.

L'évolution de la rémunération globale 2018 ressort ainsi à +5,7% d'une année sur l'autre résultant de trois facteurs :

- l'augmentation de la rémunération théorique de 10% proposée par le Conseil pour l'année 2018, approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2018 et imputée en intégralité sur la partie variable ;
- l'amélioration des composantes financières de la rémunération variable d'une année sur l'autre ;
- un volume et une valorisation de la composante actions en baisse d'une année sur l'autre.

Le Document de Référence portant sur l'exercice 2018, 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 23 mai 2019, comportera les éléments de présentation détaillée relatifs à la détermination de la rémunération de M. Paul Hermelin au titre de 2018.

## **B. Rémunération des Directeurs généraux délégués au titre de l'exercice 2018**

### **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 20 mars 2019 et sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé de la rémunération de ses Directeurs généraux délégués, MM. Thierry Delaporte et Aïman Ezzat, au titre de l'exercice 2018, en respectant strictement les recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018 et les règles du *Say on Pay*. Ces rémunérations seront soumises au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 23 mai 2019.

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 2018 dans le cadre de la 6<sup>ème</sup> 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'actionnariat 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 2018

Compte tenu de ces éléments, le Conseil d'Administration a fixé la rémunération de M. Thierry Delaporte (Directeur général délégué depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018) au titre de l'exercice 2018 à hauteur de 1 895 028 euros, soit 103,6 % de la rémunération théorique totale. Cette dernière se décompose en un montant fixe de 885 000 euros et en une part variable 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 théorique totale à objectifs atteints.

La part variable théorique représente donc 40 % 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 2018 portaient sur la réalisation audité comparativement aux objectifs correspondants adoptés par le Conseil en début d'exercice :

- du chiffre d'affaires pour un poids de 30 % et un taux de réalisation de 101,10 % ;
- de la marge opérationnelle pour un poids de 30 % et un taux de réalisation de 97,69 % ;
- du résultat net avant impôts pour un poids de 20 % et un taux de réalisation de 102,42 % ;  
et
- du montant de *free cash-flow* pour un poids de 20 % et un taux de réalisation de 110,48 %.

Le résultat pondéré du calcul de la V1 ressort à 102,22 % 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 108,87 %.

### V2 - Objectifs individuels

Les objectifs individuels relevaient de six priorités distinctes :

- La nouvelle gouvernance du Groupe
- La réussite de la mise en œuvre de la transformation opérationnelle
- Le succès de la mise en place de Capgemini Invent
- Le maintien/l'amélioration du pourcentage de marge brute
- La réussite de quatre partenariats stratégiques
- Le positionnement stratégique de l'Inde

Chaque catégorie a fait l'objet d'un examen approfondi (étant précisé que 70 % des objectifs de la V2 étaient des objectifs quantifiés et 30 % des objectifs qualitatifs), suivi d'une appréciation globale portant sur l'ensemble de ces objectifs.

Au titre de la **nouvelle gouvernance du Groupe**, le Conseil a souligné la réalisation des perspectives données au marché en début d'année 2018, la croissance significative du « New » supérieure à 20 % et la présentation d'un budget 2019 en phase avec les ambitions du Groupe.

Concernant la **réussite de la mise en œuvre de la transformation opérationnelle**, le Conseil d'Administration a tenu compte de la nouvelle organisation en place depuis le 1<sup>er</sup> juillet, de la structure solide et renouvelée du leadership qui en découle, de l'attractivité externe continue dans des domaines ciblés et de la pérennité du leadership.

Au titre du **succès de la mise en place de Capgemini Invent**, le Conseil d'Administration a tenu compte de la croissance substantielle des accords multidisciplinaires.

Concernant le **maintien/l'amélioration du pourcentage de marge brute**, la marge est ressortie en amélioration d'une année sur l'autre, tout en étant légèrement en-deçà de l'objectif fixé par le Conseil d'Administration.

Au titre de la **réussite de quatre partenariats stratégiques**, le budget fixé a été dépassé.

Enfin, concernant le **positionnement stratégique de l'Inde**, le Conseil d'Administration a tenu compte du plan lancé et des nombreuses initiatives prises au cours du second semestre.

Le résultat pondéré du calcul de la V2 ressort à 110,5 %, dont 71 % est dû à la partie quantitative et 29 % 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 109,7 %, dont 108,9 % au titre de la V1 et 110,5 % au titre de la V2,
- d'un taux de réalisation pour le plan d'épargne de long terme de 102,22 %, payable en deux fois dont 50 % en juillet 2019 et 50 % en juillet 2020.

\* \* \*

Pour 2018, la rémunération totale de M. Thierry Delaporte se décompose donc comme suit :

Nature de la rémunération	Montant théorique 2018	Taux de réalisation 2018	Montant réel 2018
<b>Fixe</b>	<b>885 000 €</b>	<b>NA</b>	<b>885 000 €</b>
<i>Variable V1</i>	295 000 €	soit 108,9 %	321 173 €
<i>Variable V2</i>	295 000 €	soit 110,5 %	325 975 €
<b>Variable total</b>	<b>590 000 €</b>	<b>soit 109,7 %</b>	<b>647 148 €</b>
<b>Total</b>	<b>1 475 000 €</b>	<b>soit 103,9 %</b>	<b>1 532 148 €</b>
<b>Plan d'épargne longue</b>	<b>355 000 €</b>	<b>soit 102,2 %</b>	<b>362 880 €</b>
<b>Total</b>	<b>1 830 000 €</b>	<b>soit 103,6 %</b>	<b>1 895 028 €</b>

\* \* \*

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 3 octobre 2018 avait attribué 16 500 actions de performance à M. Thierry Delaporte, soit 1,19 % du montant total alloué en 2018. Cette attribution est soumise à des conditions de performance interne et externe conformes à la résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2018.

Le Document de Référence portant sur l'exercice 2018, 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 23 mai 2019, comportera les éléments de présentation détaillée relatifs à la détermination de la rémunération de M. Thierry Delaporte au titre de l'exercice 2018.

### **Eléments de rémunération de M. Aiman Ezzat au titre de l'exercice 2018**

Le Conseil d'Administration a par ailleurs fixé la rémunération de M. Aiman Ezzat (Directeur général délégué depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018) au titre de l'exercice 2018 à hauteur de 2 006 886 euros, soit 103,7 % de la rémunération théorique totale. Cette dernière se décompose en un montant fixe de 936 000 euros et en une part variable 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 théorique totale à objectifs atteints.

La part variable théorique représente donc 40 % 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 2018 portaient sur la réalisation audité comparativement aux objectifs correspondants adoptés par le Conseil en début d'exercice :

- du chiffre d'affaires pour un poids de 30 % et un taux de réalisation de 101,10 % ;
- de la marge opérationnelle pour un poids de 30 % et un taux de réalisation de 97,69 % ;
- du résultat net avant impôts pour un poids de 20 % et un taux de réalisation de 102,42 % ;  
et
- du montant de *free cash-flow* pour un poids de 20 % et un taux de réalisation de 110,48 %.

Le résultat pondéré du calcul de la V1 ressort à 102,22 % 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 108,87 %.

### V2 - Objectifs individuels

Les objectifs individuels relevaient de six priorités distinctes :

- La nouvelle gouvernance du Groupe
- La réussite de la mise en œuvre de la transformation opérationnelle
- La croissance des cent plus grands comptes
- Le maintien/l'amélioration du pourcentage de marge brute
- Le retour à la croissance au 4<sup>ème</sup> trimestre dans une région donnée
- La transition du rôle de Directeur Financier

Chaque catégorie a fait l'objet d'un examen approfondi (étant précisé que 70 % des objectifs de la V2 étaient des objectifs quantifiés et 30 % des objectifs qualitatifs), suivi d'une appréciation globale portant sur l'ensemble de ces objectifs.

Au titre de la **nouvelle gouvernance du Groupe**, le Conseil a souligné la réalisation des perspectives données au marché en début d'année 2018, la croissance significative du « New » supérieure à 20 % et la présentation d'un budget 2019 en phase avec les ambitions du Groupe.

Concernant la **réussite de la mise en œuvre de la transformation opérationnelle**, le Conseil d'Administration a tenu compte de la nouvelle organisation en place depuis le 1<sup>er</sup> juillet, de la structure solide et renouvelée du leadership qui en découle, de l'attractivité externe continue dans des domaines ciblés et de la pérennité du leadership.

Au titre de la **croissance des 100 plus grands comptes**, le Conseil d'Administration a tenu compte d'une croissance supérieure à la croissance organique du Groupe.

Concernant le **maintien/l'amélioration du pourcentage de marge**, la marge est ressortie en amélioration d'une année sur l'autre, tout en étant légèrement en-deçà de l'objectif fixé par le Conseil d'Administration.

Au titre du **retour à la croissance au 4<sup>ème</sup> trimestre dans une région donnée**, qui a été atteint bien au-delà des attentes.

Concernant la **transition du rôle de Directeur financier**, le Conseil d'Administration a pris en compte le double rôle (Directeur financier et Directeur général délégué) assumé jusqu'à fin juin ainsi qu'une implication constante au cours du second semestre pour veiller à l'efficacité de la transition.

Le résultat pondéré du calcul de la V2 ressort à 111,5 %, dont 68 % est dû à la partie quantitative et 32 % 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 110,2 %, dont 108,9 % au titre de la V1 et 111,5 % au titre de la V2,
- d'un taux de réalisation pour le plan d'épargne de long terme à hauteur de 102,22 %, payable en deux fois dont 50 % en juillet 2019 et 50 % en juillet 2020.

\* \* \*

Pour 2018, la rémunération de M. Aiman Ezzat se décompose donc comme suit :

Nature de la rémunération	Montant théorique 2018	Taux de réalisation	Montant réel 2018
<b>Fixe</b>	<b>936 000 €</b>	<b>NA</b>	<b>936 000 €</b>
<i>Variable V1</i>	312 000 €	108,9 %	339 682 €
<i>Variable V2</i>	312 000 €	111,5 %	347 880 €
<b>Variable total</b>	<b>624 000 €</b>	<b>110,2 %</b>	<b>687 562 €</b>
<b>Total</b>	<b>1 560 000 €</b>	<b>104,1 %</b>	<b>1 623 562 €</b>
<b>Plan d'épargne longue</b>	<b>375 000 €</b>	<b>102,2 %</b>	<b>383 324 €</b>
<b>Total</b>	<b>1 935 000 €</b>	<b>103,7 %</b>	<b>2 006 886 €</b>

\* \* \*

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 3 octobre 2018 avait attribué 16 500 actions de performance à M. Aiman Ezzat, soit 1,19 % du montant total alloué en 2018. Cette attribution est soumise à des conditions de performance interne et externe conformes à la résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte du 23 mai 2018.

Le Document de Référence portant sur l'exercice 2018, 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 23 mai 2019, comportera les éléments de présentation détaillée relatifs à la détermination de la rémunération de M. Aiman Ezzat au titre de l'exercice 2018.

\* \* \*

## **II. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019**

Le Conseil d'Administration du 20 mars 2019, sur proposition du Comité des Rémunérations, a arrêté les politiques de rémunération applicables (i) au Président-directeur général et (ii) aux Directeurs généraux délégués pour l'exercice 2019 au titre de leurs mandats sociaux, en respectant strictement les recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018 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 23 mai 2019. 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 de Référence 2018 de la Société.

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

### 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 égale 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 2019 à la partie variable, également 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 2019 et entrant dans le calcul de la partie variable V2.

Ainsi, les indicateurs clés de performance de la V1 restent inchangés en 2019 et sont les suivants :

- croissance du revenu : 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 et à la baisse), la partie variable pouvant varier entre zéro et 200 %, à l'exception des objectifs qualitatifs qui sont plafonnés pour l'exercice 2019 à hauteur de leur montant cible théorique.

En ce qui concerne les objectifs personnels, ils ont été définis en fonction du plan stratégique du Groupe et de sa transformation opérationnelle et ils ont été répartis en deux grandes catégories :

des **objectifs partagés** représentant 50 % de la V2 du Président-directeur général et qui portent sur :

- i) la transformation opérationnelle du Groupe à hauteur de 15 % (dont 7,5 % quantifiable) ;
  - ii) l'évolution accélérée du portefeuille d'activités du Groupe à hauteur de 20 % (quantifiable) ;
- et
- iii) le déploiement de la stratégie RSE à hauteur de 15 % (dont 10 % quantifiable) ;

des **objectifs spécifiques** représentant 50 % de la V2 du Président-directeur général et qui portent sur :

- i) l'efficacité de la gouvernance du Groupe à hauteur de 20 % ;
- ii) l'incidence des fusions-acquisitions sur la croissance de la Société à hauteur de 20 % (quantifiable) ;
- iii) le soutien au développement de nouvelles tendances et de nouvelles technologies innovantes à hauteur de 10 %.

Ces objectifs ont été formalisés de manière à ce qu'ils puissent être évalués sur des bases tangibles en fin d'année 2019 et à ce que 57,5 % de ces objectifs soient des objectifs mesurables. Ainsi, 79 % de la partie variable 2019 seront basés sur une évaluation quantitative.

## B. Rémunération des Directeurs généraux délégués

### Partie fixe de la rémunération des Directeurs généraux délégués

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. Thierry Delaporte à un montant brut de 885 000 euros représentant 60 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints et la partie fixe de la rémunération annuelle de M. Aïman Ezzat à un montant brut de 936 000 euros représentant 60 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints.

## Partie variable de la rémunération des Directeurs généraux délégués

Il a également arrêté les modalités de calcul et les indicateurs stratégiques applicables pour l'année 2019 à la partie variable, également inchangée, à 590 000 euros pour M. Thierry Delaporte et à 624 000 euros pour M. Aiman Ezzat, 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 2019 et entrant dans le calcul de la partie variable V2.

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

- croissance du revenu : 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 et à la baisse), la partie variable pouvant varier entre zéro et 200 % à l'exception des objectifs qualitatifs qui sont plafonnés pour l'exercice 2019 à hauteur de leur montant cible théorique.

En ce qui concerne les objectifs personnels, ils ont été définis en fonction du plan stratégique du Groupe et de sa transformation opérationnelle et ils ont été répartis compte tenu de l'évolution de la gouvernance du Groupe en deux grandes catégories soit :

### Pour M. Thierry Delaporte

des **objectifs partagés** représentant 50 % de la V2 et qui portent sur :

- i) la transformation opérationnelle du Groupe à hauteur de 15 % (dont 7,5 % quantifiable) ;
- ii) l'évolution accélérée du portefeuille d'activités du Groupe à hauteur de 20 % (quantifiable) ;
- et
- iii) le déploiement de la stratégie RSE à hauteur de 15 % (dont 10 % quantifiable) ;

des **objectifs personnels** représentant 50 % de la V2 et qui portent sur :

- i) l'amélioration du pourcentage de marge brute par rapport à l'année 2018 à hauteur de 20 % (quantifiable) ;
- ii) la réussite commerciale d'une sélection de partenariats stratégiques à hauteur de 15 % (quantifiable) ; et
- iii) la transformation opérationnelle de l'Inde dans le cadre de son plan stratégique à hauteur de 15 % (dont 5 % quantifiable).

### Pour M. Aiman Ezzat

des **objectifs partagés** représentant 50 % de la V2 et qui portent sur :

- i) la transformation opérationnelle du Groupe à hauteur de 15 % (dont 7,5 % quantifiable) ;
- ii) l'évolution accélérée du portefeuille d'activités du groupe à hauteur de 20 % (quantifiable) ;
- et
- iii) le déploiement de la stratégie RSE à hauteur de 15 % (dont 10 % quantifiable) ;

des **objectifs personnels** représentant 50 % de la V2 et qui portent sur :

- i) l'amélioration du pourcentage de marge brute par rapport à l'année 2018 à hauteur de 20 % (quantifiable) ;
- ii) une meilleure contribution de nos principaux comptes à la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de 15 % (dont 5 % quantifiable) ; et
- iii) l'accent sur la croissance d'une zone stratégique géographique en accord avec le Conseil à hauteur de 15 % (quantifiable).

Ces objectifs ont été formalisés de manière à ce qu'ils puissent être évalués sur des bases tangibles en fin d'année 2019 et à ce que 77,5 % de ces objectifs soient des objectifs mesurables. Ainsi, 89 % de la partie variable 2019 seront basés sur une évaluation quantitative.

**Compte tenu de ces objectifs et du plafonnement au titre de l'exercice 2019 de la partie qualitative des objectifs de la V2, l'évolution possible de la partie fixe et variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est synthétisée dans le tableau ci-dessous :**

Structure théorique de la rémunération en base 100	Directeurs généraux délégués			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	35,5	22,5	0	35,5
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	0	0
Total théorique à objectifs atteints	100	60	135,5	100	55	135,5
% variable / fixe	67 %	0 %	126 %	82 %	0 %	146 %

\* \* \*

### **III. Autres éléments des politiques de rémunération du Président directeur général et des Directeurs généraux délégués**

Le Conseil d'Administration a décidé de maintenir en l'état, sans modification de substance, les autres éléments des politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019, telles qu'approuvées par l'Assemblée générale du 23 mai 2018.

Ces politiques seront à nouveau soumises au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 23 mai 2019.

\* \* \*