

**RAPPORT JOINT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE  
DU 28 AVRIL 2017**

Mesdames et Messieurs,

En application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, le Conseil d'Administration soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général, d'une part (11<sup>ème</sup> résolution), et au Directeur général délégué, d'autre part (12<sup>ème</sup> résolution), en raison de l'exercice de leur mandat pour l'exercice 2017 et constituant la politique de rémunération les concernant.

La rémunération des mandataires sociaux doit être compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de la Société et a pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité à moyen et long terme. Cette rémunération doit également permettre d'attirer, de motiver et de retenir des dirigeants performants.

Les principes et critères qui président à la détermination de la rémunération des mandataires sociaux sont arrêtés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations et sont les suivants :

Président-directeur général

- Le Président-directeur général bénéficie d'une rémunération fixe dont le montant est déterminé en fonction de la pratique de marché pour une société de taille équivalente. A la date du rapport joint pour l'exercice 2017, le montant de cette rémunération fixe est de 700 000 euros bruts. Par comparaison avec un panel de plus d'une trentaine de sociétés françaises, ce montant correspond à la rémunération fixe médiane.
- Le Président-directeur général bénéficie d'une rémunération variable égale à 100% du montant de la rémunération fixe, subordonnée à l'atteinte d'objectifs décidés par le Conseil d'Administration. Par comparaison avec le panel précité, cette cible de bonus correspond également à la médiane. Ces objectifs sont de deux sortes : quantitatifs et qualitatifs.

Objectifs quantitatifs (comptant pour 70% de la rémunération variable, contre 60% auparavant) :

Ces objectifs sont alignés sur la stratégie de l'entreprise et la création de valeur à long terme. Ce peut être, à titre d'illustration :

- L'*Ebit* Groupe, pour 46% de la rémunération variable,
- Le *free cash flow* pour 12% de la rémunération variable,
- La croissance du chiffre d'affaires, pour 12% de la rémunération variable.

*En ce qui concerne l'Ebit Groupe* : Pour un taux d'atteinte de l'objectif inférieur à 90% de la cible, la rémunération variable est égale à zéro. Pour un taux d'atteinte de l'objectif égal à 90% de la cible, la rémunération est égale à 50% de son maximum. Pour un taux d'atteinte de l'objectif égal à 100% de la cible, la rémunération est égale à 100%. Pour un taux d'atteinte de l'objectif supérieur à 120% de la cible, la rémunération est égale à 200% de son maximum.

Le calcul de l'Ebit Groupe, mesuré à périmètre constant, pourra intégrer des coûts exceptionnels, dans la limite de 1% du chiffre d'affaires. Au-delà de cette limite, le montant des coûts exceptionnels sera déduit du calcul de l'Ebit Groupe, sauf cas exceptionnel en accord avec le Conseil d'Administration.

*En ce qui concerne le free cash flow* : Pour un taux d'atteinte de l'objectif inférieur à 90% de la cible, la rémunération variable est égale à zéro. Pour un taux d'atteinte de l'objectif égal à 90% de la cible, la rémunération est égale à 50% de son maximum. Pour un taux d'atteinte de l'objectif égal à 100% de la cible, la rémunération est égale à 100%. Pour un taux d'atteinte de l'objectif supérieur à 120% de la cible, la rémunération est égale à 200% de son maximum.

*En ce qui concerne la croissance du chiffre d'affaires* : Pour un taux d'atteinte de l'objectif inférieur à 90% de la cible, la rémunération variable est égale à zéro. Pour un taux d'atteinte de l'objectif égal à 90% de la cible, la rémunération est égale à 50% de son maximum. Pour un taux d'atteinte de l'objectif égal à 100% de la cible, la rémunération est égale à 100%. Pour un taux d'atteinte de l'objectif supérieur à 110% de la cible, la rémunération est égale à 200% de son maximum.

La progression du montant de la rémunération variable fonction du taux d'atteinte de l'objectif est linéaire entre zéro et son maximum, voire au-delà de ce maximum en cas de dépassement des objectifs quantitatifs.

Objectifs qualitatifs liés à l'exécution de la stratégie dans des zones géographiques considérées comme prioritaires et la gestion des ressources humaines. Ces objectifs sont définis par le conseil d'administration et comptent pour 30% de la rémunération variable, contre 40% auparavant). L'appréciation de l'objectif lié à la gestion des ressources humaines sera réalisée par les représentants du personnel au sein du Conseil.

La part variable peut progresser jusqu'au maximum de 160% du montant de la rémunération fixe, en cas de dépassement des objectifs (soit à la date du rapport joint pour l'année 2017 un montant maximum de 1 120 000 euros bruts).

Le niveau de réalisation requis pour chacun des objectifs (quantitatifs et qualitatifs) est établi de manière précise mais ne peut être rendu public pour des raisons de confidentialité ou de secret des affaires.

- Plan d'incitation long terme

Le Président-directeur général n'étant pas actuellement éligible au bénéfice d'un plan d'attribution d'actions gratuites de performance en raison des critères fixés par les dispositions de l'article 225-197-6 du Code de commerce, le Conseil d'Administration peut décider la création d'un plan d'incitation à long terme prévoyant qu'une rémunération variable différée en numéraire pourra être attribuée au Président-directeur général, sous condition de réalisation d'un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning Per Share* ou EPS).

Le montant de cette rémunération variable différée en numéraire correspond à 140% du montant de la rémunération fixe du Président-directeur général, soit à la date du rapport joint pour l'exercice 2017 un montant de 980 000 euros bruts. Le nombre de droits attribués correspond à 140% du montant de la rémunération fixe du Président-directeur général divisé par la moyenne du cours de clôture de l'action pendant les 20 séances de bourse qui précèdent la date du Conseil d'Administration qui décide la création dudit plan d'incitation à long terme.

La mise en œuvre du plan d'incitation à long terme, décidée annuellement par le Conseil d'Administration, prévoit une période d'acquisition des droits, d'une durée de trois ans, qui démarre avec la décision du Conseil d'Administration de mettre en place une rémunération complémentaire.

Le Conseil d'Administration arrête le nombre initial d'actions servant de base de calcul de la rémunération complémentaire du mandataire social concerné en cas de réalisation de 100 % de l'objectif. La période d'acquisition des droits prend fin avec la réunion du Conseil d'Administration qui arrête, trois ans après, les comptes de l'exercice clos.

A l'issue de la période d'acquisition, le Conseil d'Administration détermine le nombre définitif d'actions qui servira de base pour le calcul de la rémunération complémentaire du dirigeant, en fonction de la réalisation effective des objectifs.

Le montant de la rémunération versée correspondant à la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société pendant le mois de décembre de la dernière année de la période d'acquisition, appliqué au nombre définitif d'actions servant de référence.

L'acquisition des droits est conditionnée par la présence effective du bénéficiaire pendant la période d'acquisition. Le départ de la Société du bénéficiaire avant la fin de la période d'acquisition des droits attribués entraîne la perte de la totalité des droits attribués, sauf décision contraire dûment motivée du Conseil d'Administration.

L'attribution du bonus long terme suivrait les règles suivantes :

Atteinte de l'objectif < 50% :	0 attribution
Atteinte de l'objectif à 50% :	50% de l'attribution
Atteinte de l'objectif >= à 100% :	100% de l'attribution

L'attribution serait linéaire entre 50% et 100 % de l'atteinte de l'objectif fixé. Cette attribution ne peut dépasser ce maximum de 100%.

Lorsque le montant de la rémunération différée est versée au Président-directeur général, 25% dudit montant doit être affecté à l'achat d'actions de la Société, jusqu'à ce que la valeur cumulée des actions ainsi acquises représente l'équivalent de un an de la rémunération fixe nette du Président-directeur général.

- Autres éléments de rémunération : Voiture de fonctions, téléphone, ordinateur.
- Le Président-directeur général ne bénéficie ni d'un contrat de travail avec la Société, ni d'un régime de retraite supplémentaire ni d'indemnité ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions, ni d'indemnités relatives à une clause de non-concurrence.
- Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu. De même, le principe d'une rémunération, d'indemnités ou d'avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonctions n'est pas prévu.

- Le Président-directeur général ne perçoit pas de jetons de présence.
- Le Président-directeur général ne reçoit, au titre de son mandat social dans la Société, aucune rémunération d'une société contrôlée, d'une société qui la contrôle ou d'une société placée sous le même contrôle qu'elle.
- Le Président-directeur général n'est pas attributaire de stock-options.
- Le Président-directeur général bénéficie de la garantie sociale des chefs d'entreprise (sorte d'assurance chômage pour mandataires sociaux, dont la cotisation est versée par l'entreprise) selon la formule suivante :
  - › Montant net de l'indemnité annuelle 190 200 euros (soit 70% sur les tranches A et B et 55% sur la tranche C);
  - › Durée d'indemnisation limitée à un an;
  - › Cotisation annuelle à verser par la Société: 11 997 euros.
 étant précisé que les droits à indemnité ne sont ouverts qu'après la première date anniversaire de l'adhésion et que tous les cas de rupture de la relation mandataire social/entreprise sont couverts, y compris la révocation.

#### Directeur général délégué

- Le Directeur général délégué bénéficie d'une rémunération fixe dont le montant est déterminé en fonction de la pratique de marché pour une société de taille équivalente. A la date du rapport joint pour l'exercice 2017, le montant de cette rémunération fixe est de 428 000 euros bruts. Par comparaison avec un panel de plus d'une trentaine de sociétés françaises, ce montant se situe légèrement au-dessus de la rémunération fixe médiane.
- Le Directeur général délégué bénéficie d'une rémunération variable égale à 75% du montant de la rémunération fixe, subordonnée à l'atteinte d'objectifs décidés par le Conseil d'Administration. Par comparaison avec le panel précité, cette cible de bonus se situe dans le premier quartile. Ces objectifs sont de deux sortes : quantitatifs et qualitatifs.

#### Objectifs quantitatifs (comptant pour 80% de la rémunération variable) :

Ces objectifs sont alignés sur la stratégie de l'entreprise et la création de valeur à long terme. Ce peut être, à titre d'illustration :

- L'*Ebit* Groupe pour 20% de la rémunération variable,
- L'*Ebit* 2017 de la zone Europe pour 40% de la rémunération variable,
- Le DSO zone Europe pour 10% de la rémunération variable,
- La croissance organique du chiffre d'affaires de la zone Europe pour 10% de la rémunération variable.

*En ce qui concerne l'Ebit Groupe* : Pour un taux d'atteinte de l'objectif inférieur à 90% de la cible, la rémunération variable est égale à zéro. Pour un taux d'atteinte de l'objectif égal à 90% de la cible, la rémunération est égale à 50% de son maximum. Pour un taux d'atteinte de l'objectif égal à 100% de la cible, la rémunération est égale à 100%. Pour un taux d'atteinte de l'objectif supérieur à 120% de la cible, la rémunération est égale à 200% de son maximum.

Le calcul de l'*Ebit* Groupe, mesuré à périmètre constant, pourra intégrer des coûts exceptionnels, dans la limite de 1% du chiffre d'affaires. Au-delà de cette limite, le montant des coûts exceptionnels sera déduit du calcul de l'*Ebit* Groupe, sauf cas exceptionnel en accord avec le Conseil d'Administration.

*En ce qui concerne l'Ebit Zone* : Pour un taux d'atteinte de l'objectif inférieur à 90% de la cible, la rémunération variable est égale à zéro. Pour un taux d'atteinte de l'objectif égal à 90% de la cible, la rémunération est égale à 50% de son maximum. Pour un taux d'atteinte de l'objectif égal à 100% de la cible, la rémunération est égale à son maximum. Pour un taux d'atteinte de l'objectif égal à 110% de la cible, la rémunération est égale à 150% de son maximum.

*En ce qui concerne le DSO Zone* : Pour un nombre de jours inférieur ou égal à 98% de la cible, la rémunération variable est égale à 150% de son maximum. Pour un nombre de jours égal à la cible, la rémunération variable égale son maximum. Pour un nombre de jours égal à 105% de la cible, la rémunération variable est de 50% de son maximum. Pour un nombre de jours supérieur à 105% de la cible, la rémunération variable égale zéro.

*En ce qui concerne la croissance du chiffre d'affaires de la zone Europe* : Pour un taux d'atteinte de l'objectif inférieur à 90% de la cible, la rémunération variable est égale à zéro. Pour un taux d'atteinte de l'objectif égal à 90% de la cible, la rémunération est égale à 50% de son maximum. Pour un taux d'atteinte de l'objectif égal à 100% de la cible, la rémunération est égale à son maximum. Pour un taux d'atteinte de l'objectif égal à 110% de la cible, la rémunération est égale à 150% de son maximum.

La progression du montant de la rémunération variable fonction du taux d'atteinte de l'objectif est linéaire entre zéro et son maximum, voire au-delà de ce maximum en cas de dépassement des objectifs quantitatifs.

Objectifs qualitatifs liés à l'exécution de la stratégie et centrés sur des aspects spécifiques de celle-ci. Ces objectifs sont définis par le conseil d'administration et comptent pour 20% de la rémunération variable.

La part variable pourra progresser jusqu'à 160% du montant de la rémunération fixe en cas de dépassement des objectifs (soit à la date du rapport joint pour l'année 2017 un montant maximum de 684 000 euros bruts).

Le niveau de réalisation requis pour chacun des objectifs (quantitatifs et qualitatifs) est établi de manière précise mais ne peut être rendu public pour des raisons de confidentialité ou de secret des affaires.

- Plan d'incitation long terme

Le Directeur général délégué n'étant pas actuellement éligible au bénéfice d'un plan d'attribution d'actions gratuites de performance en raison des critères fixés par les dispositions de l'article 225-197-6 du Code de commerce, le Conseil d'Administration peut décider la création d'un plan d'incitation à long terme prévoyant qu'une rémunération variable différée en numéraire pourra être attribuée au Directeur général délégué, sous condition de réalisation d'un objectif fondé sur la croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (*Earning Per Share* ou EPS).

Le montant de cette rémunération variable différée en numéraire correspond à 75% du montant de la rémunération fixe du Directeur général délégué, soit à la date du rapport joint pour l'exercice 2017 à un montant de 321 000 euros bruts. Le nombre de droits attribués correspond à 75% du montant de la rémunération fixe du Directeur général délégué divisé par la moyenne du cours de clôture de l'action pendant les 20 séances de bourse qui précèdent la date du Conseil d'Administration qui décide la création dudit plan d'incitation à long terme.

La mise en œuvre du plan d'incitation à long terme, décidée annuellement par le Conseil d'Administration, prévoit une période d'acquisition des droits, d'une durée de trois ans, qui démarre avec la décision du Conseil d'Administration de mettre en place une rémunération complémentaire.

Le Conseil d'Administration arrête le nombre initial d'actions servant de base de calcul de la rémunération complémentaire du mandataire social concerné en cas de réalisation de 100 % de l'objectif. La période d'acquisition des droits prend fin avec la réunion du Conseil d'Administration qui arrête, trois ans après, les comptes de l'exercice clos.

A l'issue de la période d'acquisition, le Conseil d'Administration détermine le nombre définitif d'actions qui servira de base pour le calcul de la rémunération complémentaire du dirigeant, en fonction de la réalisation effective des objectifs.

Le montant de la rémunération versée correspondant à la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société pendant le mois de décembre de la dernière année de la période d'acquisition, appliqué au nombre définitif d'actions servant de référence.

L'acquisition des droits est conditionnée par la présence effective du bénéficiaire pendant la période d'acquisition. Le départ de la Société du bénéficiaire avant la fin de la période d'acquisition des droits attribués entraîne la perte de la totalité des droits attribués, sauf décision contraire dûment motivée du Conseil d'Administration.

L'attribution du bonus long terme suivrait les règles suivantes :

Atteinte de l'objectif < 50% :	0 attribution
Atteinte de l'objectif à 50% :	50% de l'attribution
Atteinte de l'objectif >= à 100% :	100% de l'attribution

L'attribution serait linéaire entre 50% et 100 % de l'atteinte de l'objectif fixé. Cette attribution ne peut dépasser ce maximum de 100%.

Lorsque le montant de la rémunération différée est versée au Directeur général délégué, 25% dudit montant doit être affecté à l'achat d'actions de la Société, jusqu'à ce que la valeur cumulée des actions ainsi acquises représente l'équivalent de la moitié de la rémunération fixe nette du Directeur général délégué.

- Autres éléments de rémunération : Voiture de fonctions, téléphone, ordinateur.
- Au titre de son mandat social, le Directeur général délégué ne bénéficie ni d'un contrat de travail avec la Société, ni d'un régime de retraite supplémentaire ni d'indemnité ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions, ni d'indemnités relatives à une clause de non-concurrence.
- Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu. De même, le principe d'une rémunération, d'indemnités ou d'avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonctions n'est pas prévu.
- Le Directeur général délégué ne perçoit pas de jetons de présence.
- Le Directeur général délégué ne reçoit, au titre de son mandat social dans la Société, aucune rémunération d'une société contrôlée, d'une société qui la contrôle ou d'une société placée sous le même contrôle qu'elle.
- Le Directeur général délégué n'est pas attributaire de stock-options.

En application de l'article L. 225-100 du code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de ces principes et critères seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017.

Si un changement intervenait au cours de l'exercice dans la personne du Président directeur général ou du Directeur général délégué, les dispositions ci-dessus s'appliqueraient sans changement au successeur, jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

Nous vous proposons d'approuver les principes et critères tels que présentés dans ce rapport.

Le Conseil d'administration