



# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

27 avril 2017

A large, modern interior space with a checkered floor and a large painting on the wall. The floor is composed of large, light-colored tiles with dark, rectangular inlays arranged in a grid pattern. In the background, a large, abstract painting is mounted on a light-colored wall. Two people are standing near a long, white reception desk. The space is bright and open, with a high ceiling and large windows on the left side.

# AGENDA

- > Présentation du Groupe
- > Résultats 2016 et T1 2017
- > Gouvernance
- > Politique de rémunération
- > Rapports des commissaires aux comptes
- > Vote des résolutions





# PRÉSENTATION DU GROUPE

Michel Giannuzzi  
Président du Directoire

# Un groupe très international

Chiffre  
d'affaires :  
2,7 Mds €



34  
Sites  
industriels

1,3 million  
de m<sup>2</sup>  
vendus  
par jour

- Usines
- Bureaux
- Centres de Design
- Centres de distribution / Entrepôts
- Siège social

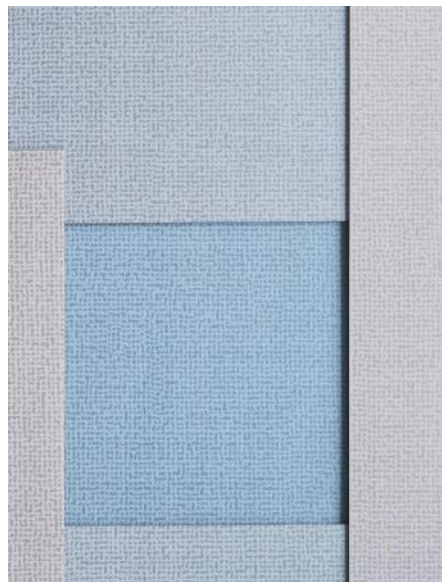


12 500  
collaborateurs

Ventes  
dans plus  
de  
100 pays



# Spécialisé dans les revêtements de sol et surfaces sportives



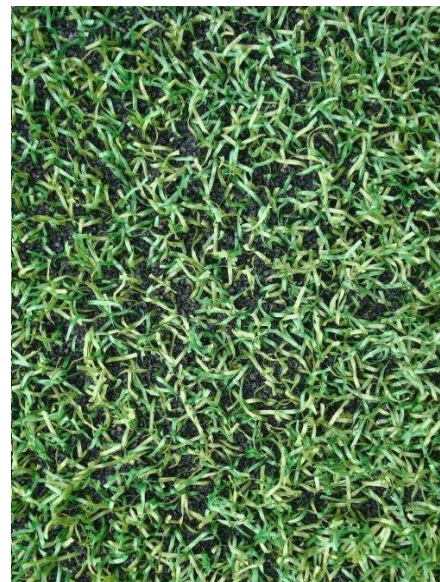
Vinyle, Linoléum et  
Caoutchouc



Parquet et Stratifié



Moquette



Surfaces sportives

# Pour des marchés résidentiels et professionnels



Habitat



Santé



Éducation



Commerce  
& Hôtellerie



Bureaux



Sports



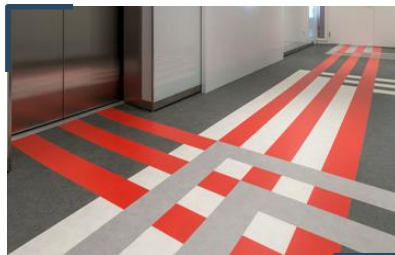
Transports



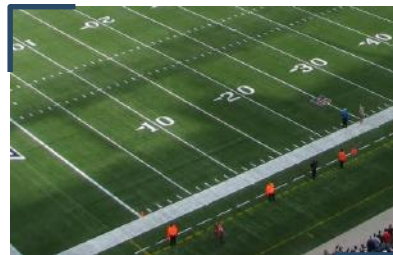
# Tarkett est le troisième acteur mondial des revêtements de sol et occupe des positions de leader par région et produit

Positions  
mondiales  
de #1

Vinyle



Pelouse artificielle pour terrains de sport



Positions  
régionales  
de #1

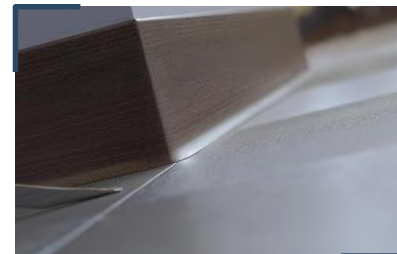
Vinyle Pays de la CEI



Pistes d'athlétisme Am. du Nord



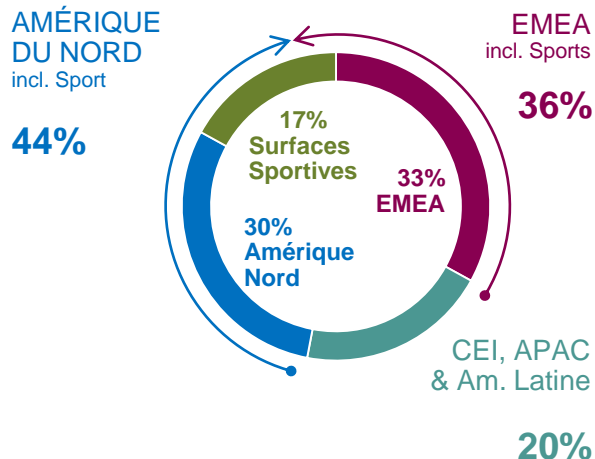
Accessoires Am. du Nord



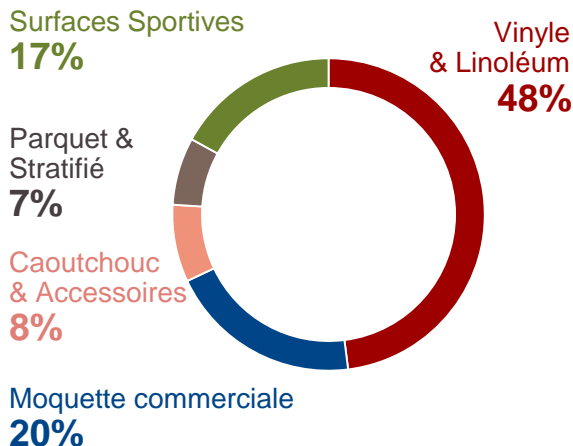
# Une exposition géographique et sectorielle équilibrée conférant une bonne résistance aux cycles industriels

## EXPOSITION GEOGRAPHIQUE EQUILIBREE

Ventes dans plus de 100 pays



## UNE DES PLUS LARGES GAMMES DE SOLUTIONS DE REVÊTEMENT DE SOL



## EXPOSITION ATTRACTIVE AUX MARCHÉS FINAUX

Professionnel  
~70%

Résidentiel  
~30%

Rénovation  
~80%

Construction  
neuve  
~20%

Chiffres au 31 décembre 2016.





# LA STRATÉGIE DE TARKETT

Michel Giannuzzi  
Président du Directoire

# Stratégie de Tarkett pour une croissance pérenne et profitable





# Les quatre piliers stratégiques de Tarkett



Offrir une  
expérience  
client  
exceptionnelle



Être leader dans le  
design, l'innovation  
et le développement  
durable



Exceller dans nos  
ventes et nos  
opérations



Créer de la valeur  
grâce aux  
acquisitions

# Le partenaire préféré, qui offre une expérience exceptionnelle

## BESOINS DES CLIENTS

**FIABILITÉ &  
CONFIANCE**

**AIDE & CONSEIL**

**PERSONNALISATION**

## PRIORITÉS STRATÉGIQUES



Chaîne  
d'approvisionnement  
& logistique



Vente  
& service client



Sélection de produits  
& design



Partenaire  
commercial



Solutions  
personnalisées



Relations de  
long-terme



# Le partenaire fiable et de confiance



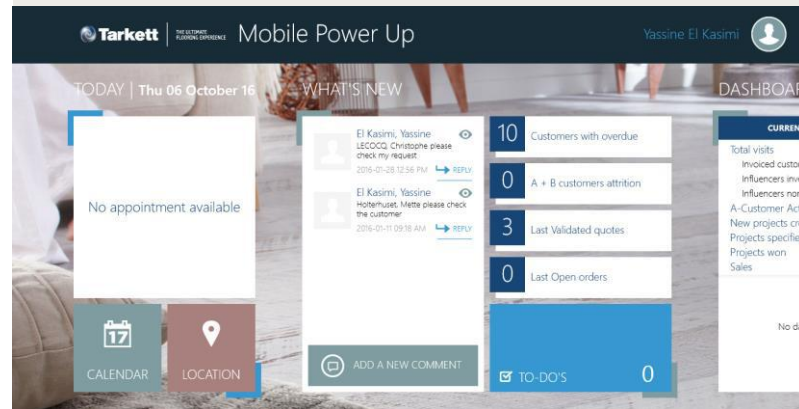
## Chaîne d'approvisionnement & logistique

- > Augmenter la flexibilité de production et optimiser la gestion du portefeuille produits afin d'améliorer le service client



## Vente & service client

- > Accompagner nos partenaires tout au long de l'interaction avec Tarkett
- > Mettre en place des outils digitaux qui facilitent et améliorent la qualité de la relation

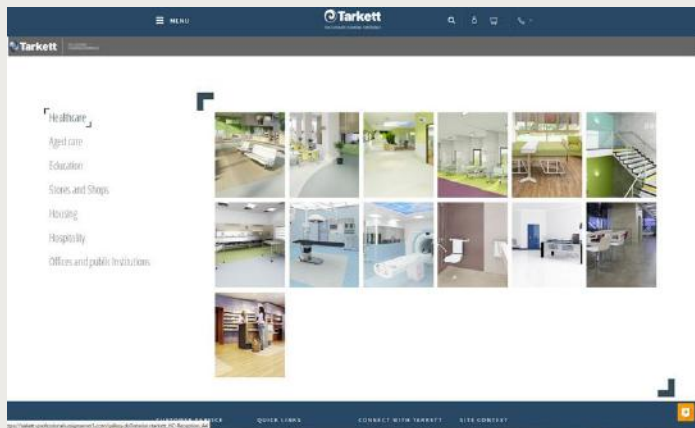


# Aide et conseil



## Sélection des produits & design

- > Faciliter la sélection des produits à chaque étape du projet du client : conseil technique, librairie de références, visualisation en situation



## Partenaire commercial

- > Accompagner les architectes et designers dans leurs projets : conseil en ligne, échantillons
- > Former les distributeurs et installateurs : formation et guide d'installation des produits





# Personnalisation



## Solutions personnalisées

- > Développer des solutions modulaires et personnalisables pour tous



(1) Le net promoter score est un indicateur de la satisfaction et de la fidélité client.



## Relations de long terme

- > Renforcer la proximité avec le client, notamment dans l'après-vente
- > Mesurer et améliorer la satisfaction client à travers la mesure du « *net promoter score* »<sup>(1)</sup> (NPS)



# Les quatre piliers stratégiques de Tarkett



Offrir une  
expérience  
client  
exceptionnelle



Être leader dans le  
design, l'innovation  
et le développement  
durable



Exceller dans nos  
ventes et nos  
opérations



Créer de la valeur  
grâce aux  
acquisitions

# Être leader dans le design, l'innovation et le développement durable

## Créer des designs pour des espaces uniques

- > Modularité : LVT
- > Personnalisation : Impression digitale - Collections Infinies™



## Offrir des solutions et des services innovants

- > Services en ligne et co-création : « designer on demand »
- > Sols connectés : FloorInMotion



## Vivre dans des espaces de qualité et respectueux de la planète

- > Contribuer à la qualité de l'air intérieur
- > Collecter et recycler
- > Produire en respectant l'environnement





# Développer un modèle d'économie circulaire, respectueux de la santé et de la planète

> Utiliser des matières recyclées

**80 000**

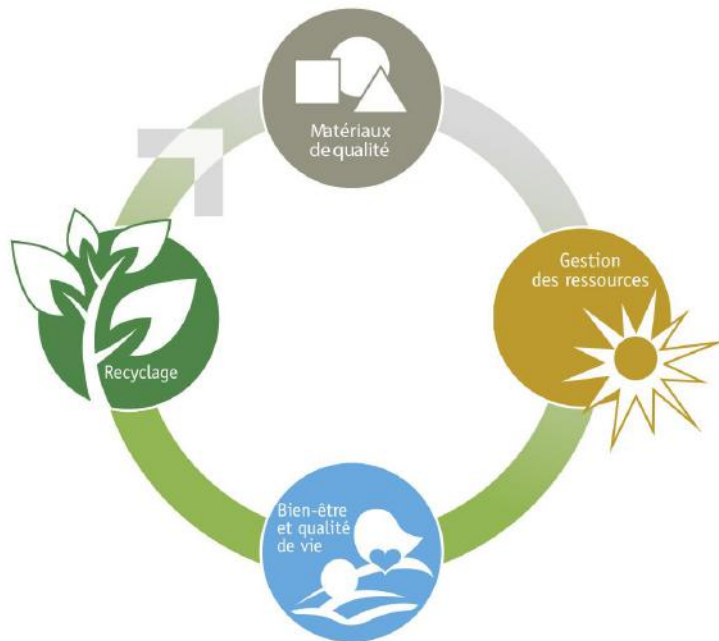
tonnes de matériaux recyclés sont utilisés comme ressources

> Contribuer à la qualité de l'air intérieur

**92 %**

des revêtements de sol (m<sup>2</sup>) ont de faibles émissions de COV<sup>(1)</sup>

(1) Composés Organiques Volatils.



> Eco-concevoir avec des matériaux de qualité

**95 %**

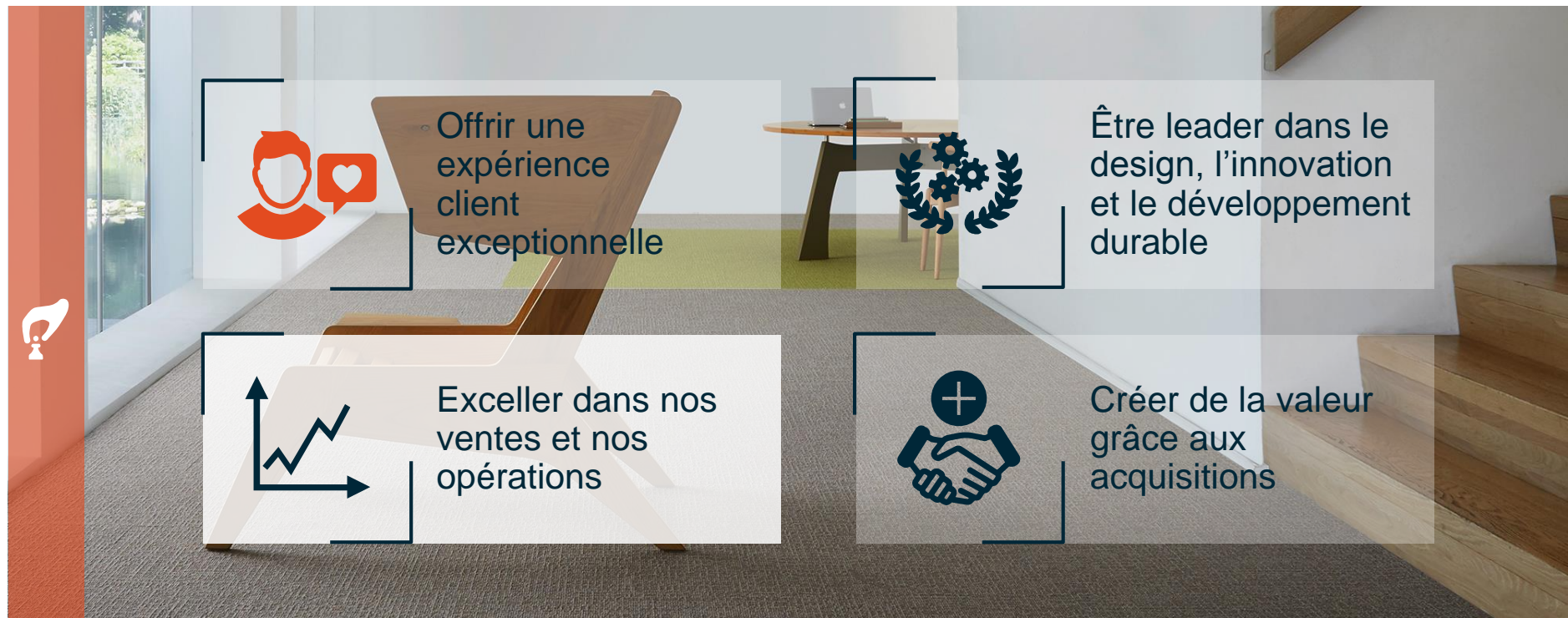
de nos matières premières sont évaluées selon les principes Cradle to Cradle®

> Lutter contre le changement climatique

**25%**

de la consommation d'énergie est d'origine renouvelable

# Les quatre piliers stratégiques de Tarkett



# Exceller dans nos ventes et nos opérations

## Excellence industrielle

- > Sécurité au travail : résultats records depuis 2010 (1,17 : taux de fréquence des accidents avec arrêt par million d'heures travaillées)
- > Économie de coûts annuelle d'au moins 2%



WORLD CLASS MANUFACTURING

**Productivité  
2017- 2020 :  
160 M€**

## Excellence de la chaîne d'approvisionnement

- > > 95% des commandes livrées en respectant les délais



## Excellence commerciale

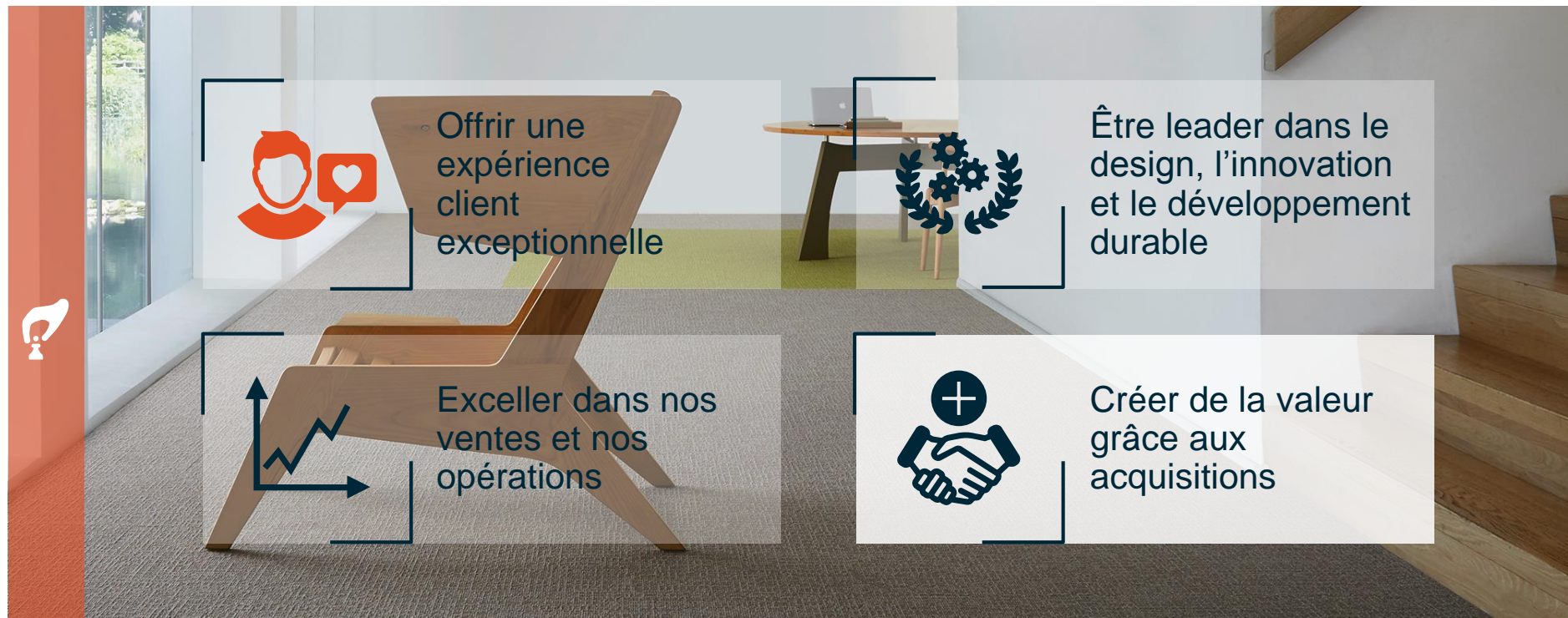
- > Programme d'excellence commerciale et formation des forces de ventes

**power up!**





# Les quatre piliers stratégiques de Tarkett



# Créer de la valeur grâce aux acquisitions

21 acquisitions en 10 ans → Objectif 2020<sup>(1)</sup> : ~500 M€ de ventes additionnelles

## Compléter notre offre de solutions

- > Moquette pour le marché professionnel en Europe et en Amérique du Nord



Tandus

- > Gazon hybride pour terrains de sport et gazon synthétique pour espaces paysagers

DESSO GRASSMASTER

EASYTURF

- > Pistes d'athlétisme et de tennis en Amérique du Nord



renner  
SPORTS SURFACES

## Etendre notre couverture géographique

- > Renforcer notre présence commerciale et industrielle en Chine (moquette et vinyle)

Tandus

得嘉工业  
(北京)  
有限公司



## Consolider un marché fragmenté

- > Renforcer notre leadership sur le marché professionnel vinyle de haute performance en Europe centrale (Pologne)



(1) Par rapport à fin 2016.

# Comité Exécutif : une équipe internationale et entrepreneuriale



## Comité Exécutif

### Managers opérationnels




**Fabrice Barthélemy**  
Président de la division EMEA  
Membre du Directoire  




**Glen Morrison**  
Président de la division Amérique du Nord  
 



**Slavoljub Martinovic**  
Président de la division Europe de l'Est  




**Eric Daliere**  
Président de la division Tarkett Sports  





**Michel Giannuzzi**  
Président du  
Directoire  


- > Culture orientée vers les clients
- > Organisation décentralisée et agile
- > Rémunération alignée avec les objectifs financiers court et long terme

### Managers fonctionnels



**Raphaël Bauer**  
Finance  




**Sharon MacBeath**  
Ressources Humaines  
Membre du Directoire  






**Wendy Kool-Foulon**  
Juridique  
 




**Antoine Prevost**  
Opérations  




**Anne-Christine Ayed**  
Recherche, Innovation et Environnement  
 



**Gilles Lebret**  
Opérations Clients et Systèmes d'Information  






# RÉSULTATS 2016 et T1 2017

Raphaël Bauer  
Directeur Financier

# Très bons résultats 2016

- > **Chiffre d'affaires de 2 739 M€, soit +0,9% vs. 2015, dont croissance organique de +1,7%<sup>(1)</sup>**
- > **EBITDA ajusté<sup>(2)</sup> de 334 M€ (+17%) et marge de 12,2% (vs. 10,5% en 2015)**
- > **Résultat net<sup>(3)</sup> en hausse de 42% vs. 2015, à 119 M€**
- > **Forte génération de trésorerie : endettement net / EBITDA ajusté de 1,1x vs. 1,7x à fin décembre 2015**
- > **Un dividende de 0,60 € par action est proposé à l'Assemblée Générale, vs. 0,52 € l'année dernière**

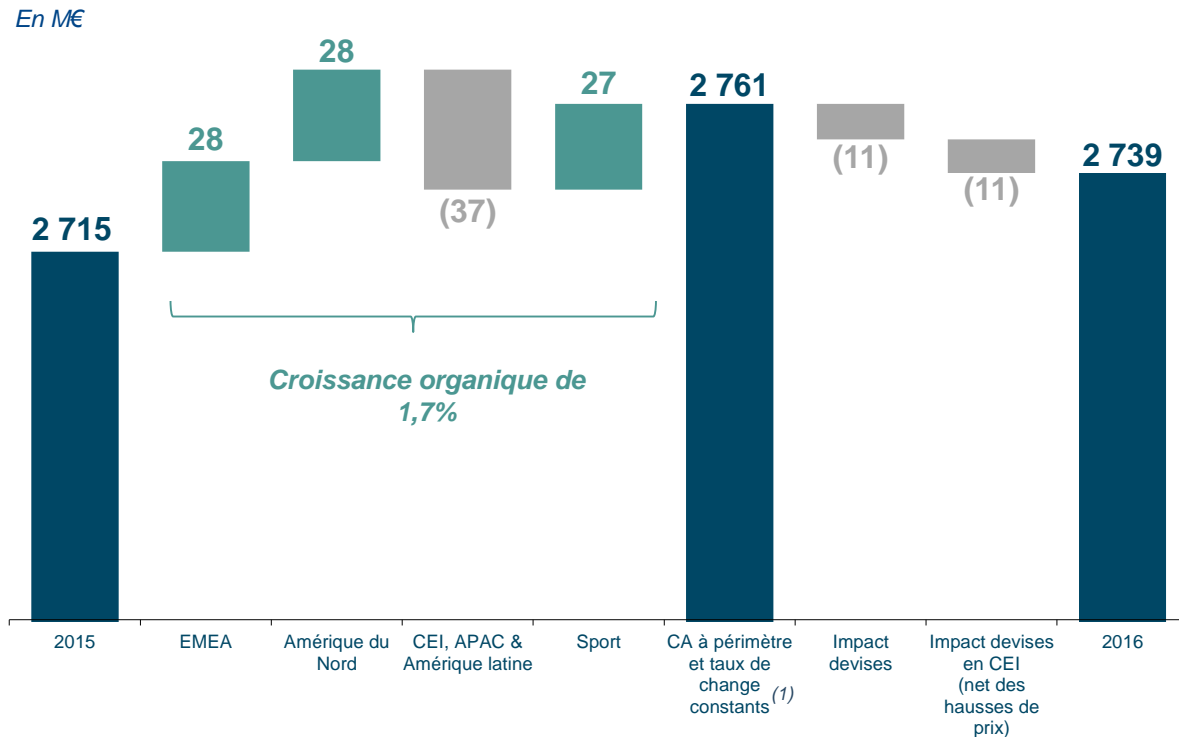
(1) Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants (A noter : dans la CEI, les augmentations de prix destinées à compenser les fluctuations des devises ne sont pas incluses dans la croissance organique. Celle-ci reflète donc uniquement les effets volume et mix. En incluant les hausses de prix dans la CEI, la croissance organique ressort à +2.9%).

(2) EBITDA (EBE) ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et certains autres éléments non-récurrents.

(3) Résultat net part du Groupe.

# Croissance du chiffre d'affaires par segment en 2016

- > Croissance organique dans trois segments
- > Impact devises en CEI (net des hausses de prix) limité en 2016 et positif au S2
- > Impact négatif des autres devises, principalement la livre sterling au S2



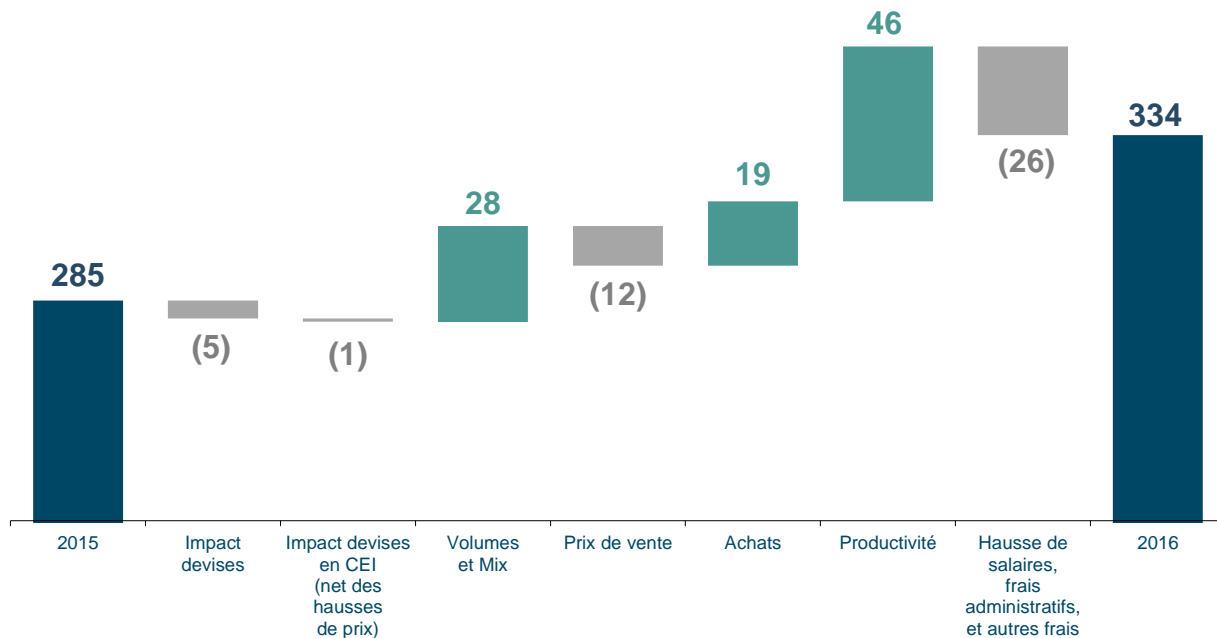
(1) Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants (A noter : dans la CEI, les augmentations de prix destinées à compenser les fluctuations des devises ne sont pas incluses dans la croissance organique. Celle-ci reflète donc uniquement les effets volume et mix. En incluant les hausses de prix dans la CEI, la croissance organique ressort à +2.9%).



# Hausse de l'EBITDA ajusté<sup>(1)</sup> en 2016

- > Forte amélioration de l'EBITDA ajusté grâce aux efforts de productivité, à la hausse des volumes et aux gains sur les achats de matières premières
- > L'impact net des devises en CEI a été neutre sur l'année

En M€

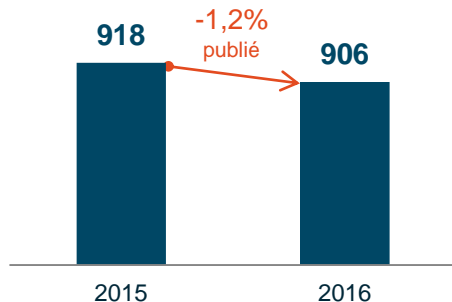


(1) EBITDA (EBE) ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et certains autres éléments non-récurrents.

# EMEA en 2016

## CHIFFRE D'AFFAIRES

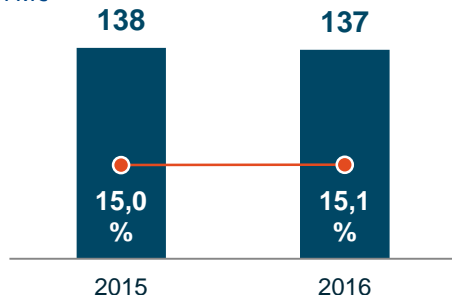
En M€



Evolution  
organique<sup>(1)</sup> des  
ventes 2016 **+3,1%**

## EBITDA AJUSTÉ et ÉVOLUTION de la MARGE

En M€



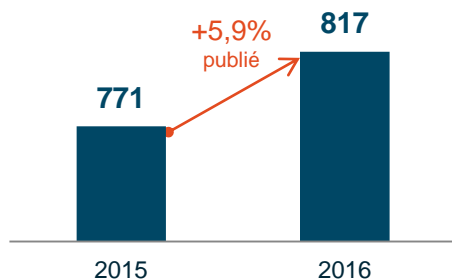
- > Activité soutenue dans les pays nordiques
- > Croissance en **Allemagne** et **Pays-Bas**
- > **France** stable en 2016 grâce à un T4 positif
- > **Royaume-Uni** stable en 2016, mais en baisse au S2
- > **Espagne** en recul malgré un T4 positif
- > **Moyen-Orient** et **Turquie** en forte baisse au S2
- > Forte croissance de la **LVT**. Nouvelle ligne de production en **Pologne** opérationnelle

(1) Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants.

# Amérique du Nord en 2016

## CHIFFRE D'AFFAIRES

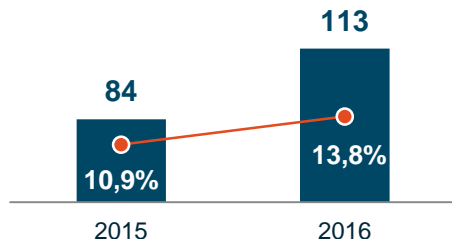
En M€



Evolution organique<sup>(1)</sup> des ventes 2016 **+3,7%**

## EBITDA AJUSTÉ et ÉVOLUTION de la MARGE

En M€



(1) Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants.



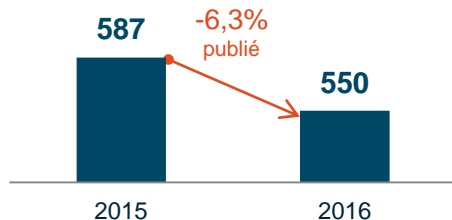
- > Bonne activité dans le **commercial** malgré une demande plus faible de **moquette** dans le secteur des bureaux au S2
- > Ventes de **revêtements en caoutchouc** et **d'accessoires** très dynamiques
- > Volumes de **VCT** revenus à la normale
- > Forte croissance de la **LVT**
- > **Forte amélioration de l'EBITDA ajusté**



# CEI, Asie Pacifique & Amérique latine en 2016

## CHIFFRE D'AFFAIRES

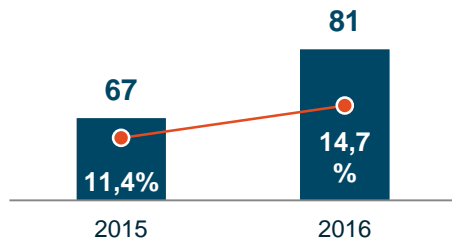
En M€



Evolution organique<sup>(1)</sup> des ventes 2016 **-6,4%**

## EBITDA AJUSTÉ et ÉVOLUTION de la MARGE

En M€



(1) Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants

(A noter : dans la CEI, les augmentations de prix destinées à compenser les fluctuations des devises ne sont pas incluses dans la croissance organique. Celle-ci reflète donc uniquement les effets volume et mix).



## Pays de la CEI

- > Croissance organique positive au T4, à la faveur de promotions de fin d'année en Russie
- > Amélioration du mix au S2
- > +12 M€ d'effet net de la dévaluation des devises et des hausses de prix de vente passées sur l'EBITDA au S2
- > Actions de productivité

## APAC

- > Ventes en retrait malgré un T4 positif
- > Amélioration de la productivité au S2 vs. S1

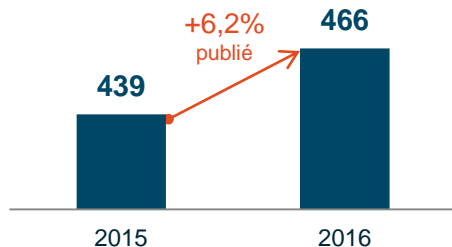
## Amérique latine

- > Légère croissance organique en 2016 mais S2 en retrait à cause du Brésil

# Sport en 2016

## CHIFFRE D'AFFAIRES

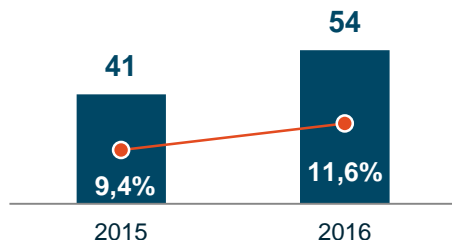
En M€



Evolution organique<sup>(1)</sup> des ventes 2016 **+6,1%**

## EBITDA AJUSTÉ et ÉVOLUTION de la MARGE

En M€



- > **Fort T4**, aidé par des conditions météorologiques favorables permettant l'installation de terrains sportifs jusqu'à la fin de l'année
- > Activité **pistes d'athlétisme** en Amérique du Nord **particulièrement dynamique**
- > **Gazon artificiel** bien orienté en Amérique du Nord et en Europe
- > **Forte amélioration de l'EBITDA ajusté**

(1) Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants.

# Forte augmentation du résultat net (+42%)

<i>En M€</i>	2016	2015
<b>EBITDA ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>334</b>	<b>285</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	12,2%	10,5%
<b>Ajustements à l'EBIT<sup>(2)</sup></b>	<b>(23)</b>	<b>3</b>
Dépréciations & amortissements	(121)	(124)
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>191</b>	<b>165</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	7,0%	6,1%
<b>Résultat net</b>	<b>119</b>	<b>84</b>
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>119</b>	<b>83</b>

(1) EBITDA (EBE) ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et certains autres éléments non-récurrents.

(2) Intègrent un montant de 28 M€ en 2015 correspondant au gain réalisé sur la vente d'un terrain situé à Houston aux Etats-Unis.



# Excellente génération de trésorerie

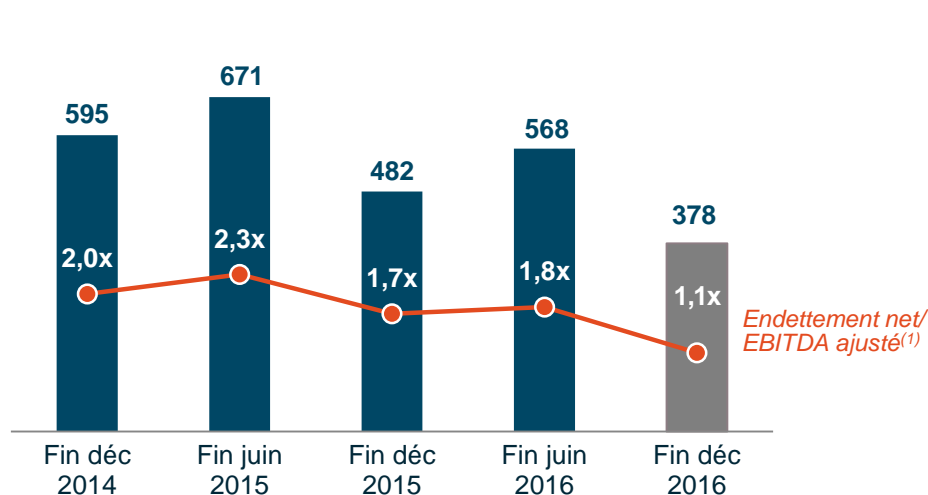
<i>En M€</i>	2016	2015
<b>Trésorerie liée à l'exploitation</b>	<b>297</b>	<b>271</b>
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles courantes</b>	<b>(92)</b>	<b>(79)</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	3,3%	2,9%
<b>Cash flow opérationnel net</b>	<b>206</b>	<b>192</b>
Intérêts (nets) et impôts (nets) payés	(56)	(56)
Divers éléments opérationnels	(2)	1
Produits de la cession d'immobilisations corporelles <sup>(1)</sup>	1	36
<b>Flux de trésorerie libres (FCF)</b>	<b>148</b>	<b>173</b>

(1) Intègrent un montant de 36 M€ en 2015 correspondant au gain réalisé sur la vente d'un terrain situé à Houston aux Etats-Unis.

# Un bilan solide permettant à Tarkett d'autofinancer sa croissance externe

## ENDETTEMENT NET ET LEVIER D'ENDETTEMENT

Endettement net en M€



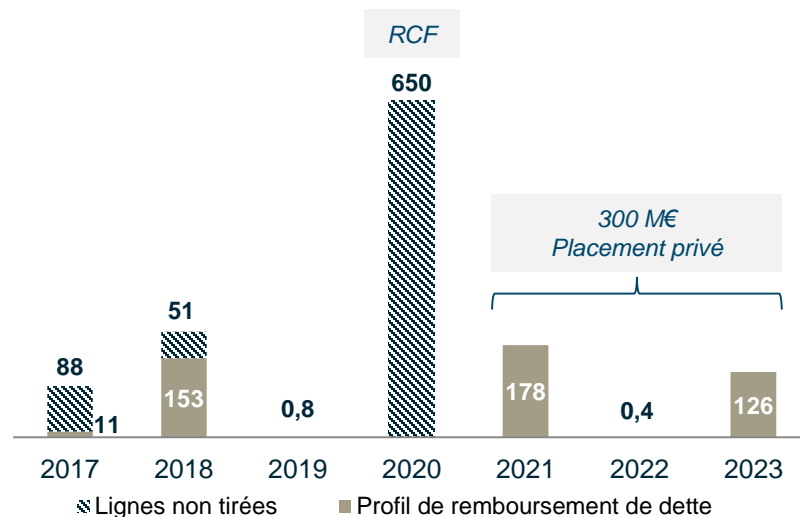
**Objectif : < 2,5x<sup>(2)</sup>**

(1) EBITDA (EBE) ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et certains autres éléments non-récurrents.

(2) Hors acquisition transformante.

## MATURITÉ DES LIGNES DE CRÉDIT DISPONIBLES

Au 31 décembre 2016 - En M€



**Maturité étendue**

# Tarkett - Compte de résultat social

<i>En M€</i>	2016	2015
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>41</b>	<b>35</b>
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>(72)</b>	<b>(60)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(31)</b>	<b>(26)</b>
Produits financiers	53	113
Charges financières	(16)	(17)
<b>Résultat Financier</b>	<b>37</b>	<b>96</b>
Résultat Exceptionnel	6	(18)
Impôt sur les bénéfices	(2)	2
<b>Résultat Net</b>	<b>10</b>	<b>54</b>



# Résultats du premier trimestre 2017 : bon début d'année

- > Chiffre d'affaires de 612 M€, en hausse de +6,1% vs. T1 2016, dont +2,8%<sup>(1)</sup> de croissance organique
- > Croissance organique soutenue en EMEA (+7,0%)<sup>(1)</sup> et bon démarrage de l'année pour les segments Sport (+3,6%)<sup>(1)</sup> et CEI, APAC & Amérique latine (+2,0%)<sup>(1)</sup>
- > Amérique du Nord pénalisée par une base de comparaison élevée (-2,1%)<sup>(1)</sup>
- > EBITDA ajusté<sup>(2)</sup> en hausse de 14,6% à 52 M€, contre 45 M€ au T1 2016
- > Marge d'EBITDA ajusté en progrès de 62 points de base à 8,4% (vs. 7,8% au T1 2016)
- > Placement privé de 300 M€, allongeant la maturité moyenne des lignes de crédit (tranches à 5 ans et à 7 ans)

(1) Croissance organique : à périmètre et à taux de change constants (A noter : dans la CEI, les augmentations de prix destinées à compenser les fluctuations des devises ne sont pas incluses dans la croissance organique. Celle-ci reflète donc uniquement les effets volume et mix).

(2) EBITDA ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et certains autres éléments non-récurents.

# Évolution du cours de bourse depuis janvier 2016 : surperformance de l'indice

Cours de clôture  
au 26 avril 2017 : 42,5 €



Source : Euronext. Basé sur des cours de bourse au 26 avril 2017. Le cours de bourse du SBF 120 est rebasé sur celui de Tarkett.



# OBJECTIFS MOYEN TERME

Michel Giannuzzi  
Président du Directoire

# Points clés et objectifs financiers 2017-2020



## POINTS CLÉS

- > Offrir une expérience client exceptionnelle
- > Être leader dans le design, l'innovation et le développement durable
- > Exceller dans nos ventes et nos opérations
- > Créer de la valeur grâce aux acquisitions



## OBJECTIFS FINANCIERS 2017-2020

Sauf acquisition transformante

### Croissance du Chiffre d'affaires

- > CA 2020 ~ **3,5 Mds€**<sup>(1)</sup>

### Profitabilité & retour

- > Marge d'EBE ajusté<sup>(2)</sup> > **12%**
- > Retour sur Capitaux Investis<sup>(3)</sup> > **9%**

### Acquisitions

- > Ventes additionnelles de ~ **500 M€** d'ici 2020

### Levier d'endettement

- > Ratio d'endettement<sup>(4)</sup> < **2,5x**

### Dividende annuel

- > Minimum 0,60€ par action

(1) Chiffre d'affaires incluant les acquisitions ; croissance organique surperformant la croissance estimée du marché.

(2) EBITDA (EBE) ajusté : les ajustements comprennent les dépenses liées aux restructurations, aux acquisitions et certains autres éléments non récurrents.

(3) Résultat opérationnel après impôt [EBIT ajusté \* (1 – taux d'impôt normatif de 35%)] divisé par les capitaux employés [Écart d'acquisition (goodwill) + Immobilisations corporelles et incorporelles + fonds de roulement].

(4) Dette nette divisée par l'EBITDA (EBE) ajusté.





# GOUVERNANCE

Didier Deconinck  
Président du Conseil  
de surveillance

# Un Conseil de surveillance conforme au Code Afep-Medef

## Composition à ce jour

9 membres

- Taux de présence de 98% en 2016
- Taux d'indépendance de 44%
- Taux de féminisation de 33%



## Composition proposée à l'Assemblée

10 membres

- **Renouvellement encadré et échelonné**
- Maintien ou renouvellement de l'**ensemble** des membres **indépendants**
- Augmentation du taux de **féminisation** à 40%



# Proposition de composition du Conseil et de ses comités

## 10 membres du Conseil de surveillance

6 représentants de la famille Deconinck



**Didier Deconinck**  
Président



**Bernard-André Deconinck**



**Eric Deconinck**



**Eric La Bonnardière**



**Agnès Touraine**



**Sabine Roux de Bézieux**

2 censeurs

**Julien Deconinck**  
**Nicolas Deconinck**

4 membres indépendants



**Jacques Garaïalde**  
Vice-Président



**Françoise Leroy**



**Guylaine Saucier**



**Gérard Buffière**

## 2 comités spécialisés

### > Comité d'audit

**Guylaine Saucier**  
Présidente

**Françoise Leroy**

**Eric La Bonnardière**

### > Comité des nominations et des rémunérations

**Gérard Buffière**  
Président

**Françoise Leroy**

**Agnès Touraine**



# POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Gérard Buffière  
Président du Comité  
des nominations  
& des rémunérations



THE ULTIMATE FLOORING EXPERIENCE



# Comité des Nominations et Rémunérations : travaux en 2016

## Le Comité

- Composition : Gérard Buffière (Président), Agnès Touraine et Françoise Leroy
- Deux tiers de membres indépendants
- 5 réunions en 2016
- 100 % de présence

## Travaux en 2016

- Revue de l'évolution des équipes dirigeantes, notamment l'évolution du Directeur Financier Groupe au poste de Président de la division EMEA et la promotion interne de son successor. Sélection et nomination de la Directrice des Ressources Humaines Groupe, membre du Directoire
- Analyse de l'évolution des rémunérations, revue de l'atteinte des objectifs et mise en place du plan d'incentive long terme 2016-2019
- Préparation du rapport de gestion, du Document de référence et du rapport du Président
- Cooptation de Mme Agnès Touraine comme membre du Conseil de Surveillance

# Principes de détermination de la rémunération des Dirigeants

Des principes fondamentaux en conformité avec le code Afep-Medef :

## ALIGNEMENT

La rémunération répond aux attentes des actionnaires, notamment en matière de lien avec la performance et le niveau d'exigence

## PERFORMANCE

Elle est étroitement liée à la performance de l'entreprise avec les parts variables, annuelle et long terme, subordonnées à la réalisation d'objectifs économiques

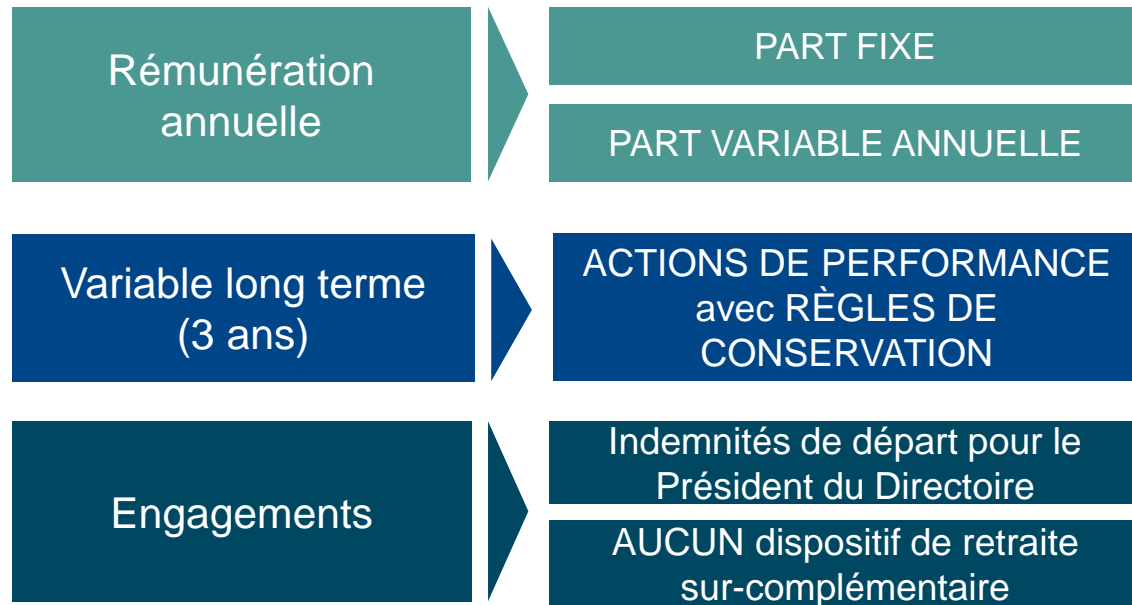
## COMPÉTITIVE

La rémunération est suffisamment compétitive pour permettre de recruter, motiver et retenir les meilleurs talents  
Benchmark régulier avec des sociétés comparables du SBF 120

## ÉQUILIBRE & MESURE

Chaque élément de rémunération est clairement défini et son poids est proportionné aux enjeux court et long terme de l'entreprise

# Composantes de la rémunération des membres du Directoire



# Indicateurs d'alignement avec la performance pour 2016 et 2017

Indicateurs de performance		Variable Annuel	Variable Long Terme
Financiers	EBITDA ajusté consolidé	✓	✓
	Flux de trésorerie opérationnelle	✓	
	Endettement net		✓
Non financiers	Objectifs personnels	✓	

En 2016, le « Variable Annuel » pouvait varier de :

- 0 % à 170 % du salaire de base pour le Président du Directoire (de 0 % à 140 % sur les critères économiques quantitatifs ; de 0 % à 30 % sur des critères qualitatifs),
- 0 % à 85 % pour les autres membres du Directoire (de 0 % à 70 % sur les critères financiers quantitatifs ; de 0 % à 15 % sur des critères qualitatifs).



## Calcul de la rémunération variable due au titre de l'exercice 2016

Critères 2016	Référence	Poids dans la rémunération variable	Taux d'atteinte en 2016
<b>Critères économiques</b>			
EBITDA ajusté consolidé	Budget	40 %	144,5 %
Flux de trésorerie opérationnelle	Budget	30 %	165,2 %
<b>Sous-total critères économiques</b>		<b>70 %</b>	<b>153,4 %</b>
<b>Critères individuels</b>		<b>30 %</b>	<b>Cf. slide suivant</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100 %</b>	<b>Cf. slide suivant</b>

# Calcul de la rémunération variable due au titre de l'exercice 2016

	Rémunération variable cible en % de la rémunération fixe	Taux d'atteinte 2016 en % de la cible		Rémunération variable due au titre de 2016 en % de la rémunération fixe
		Critères économiques (70%)	Critères individuels (30 %)	
Michel Giannuzzi	100 %	153,4 %	100,0 %	137,4 %
Fabrice Barthélemy	50 %	153,4 %	100,0 %	68,7 %
Vincent Lecerf	50 %	153,4 %	100,0 %	68,7 %

# Plans d'Intéressement à Long Terme (LTIP)

- > **Objectifs : motivation, rétention, compétitivité et alignement avec les intérêts des actionnaires**
  - Volume attribué défini en référence à des benchmarks (Mercer, Towers Watson) et tenant compte de l'absence de retraite sur-complémentaire ou « retraite chapeau »
  - **Obligation de détention de titres** : 50 % de l'attribution - après impôts - pour le Président du Directoire, 33 % pour les membres du Directoire
- > **Acquisition définitive après 3 ans sous double condition :**
  - de **présence**
  - de **performance** : croissance de l'EBITDA et maîtrise de la dette, en référence au Plan Stratégique
- > **Une condition de performance exigeante :**
  - **50 % d'atteinte** pour le plan 2013-2016, versé en juillet 2016
  - **62,2 % d'atteinte** pour le plan 2014-2017, dû en juillet 2017
- > **Régime juridique**
  - De 2012 à 2015, plans *disqualifiés* – versés sous forme d'actions ou de numéraire – pour des raisons de coût et d'alignement avec les pratiques de marché internationales (période d'attribution de 3 ans sans période de conservation ultérieure)
  - A partir de 2016, retour à un format d'attribution gratuites d'actions (AGA) soumises à la « loi Macron »

## Michel Giannuzzi – Président du Directoire (vote « ex-post » 2016)

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	750 000 €	Passage de 700 000 € à 750 000 € en 2016, jusque là inchangée depuis 2013
Rémunération variable annuelle	1 030 200 €	153,4 % de la part variable annuelle cible, soit 137,4 % de la rémunération fixe
Rémunération variable différée	N/A	
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	
Rémunération exceptionnelle	N/A	
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	1 632 000 €	Attribution d'actions de performance dans le cadre du plan LTIP 2016-2019. Valorisation faite sur le montant cible de l'attribution (51 000) x cours au 31/12/2016 (32 €)
Jetons de présence	N/A	M. Michel Giannuzzi ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	5 226 €	Véhicule de fonction



## Fabrice Barthélemy – Membre du Directoire et Directeur Financier (vote « ex-post » 2016)

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	315 000 €	Augmentation de 3,28 %
Rémunération variable annuelle	216 342 €	153,4 % de la part variable annuelle cible, soit 68,7 % de la rémunération fixe
Rémunération variable différée	N/A	
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	
Rémunération exceptionnelle	N/A	
Options d'action, actions de performance, ou tout autre élément de rémunération long terme	435 200 €	Attribution d'actions de performance, dans le cadre du plan LTIP 2016-2019. Valorisation faite sur le montant cible de l'attribution (13 600) x cours au 31/12/2016 (32 €)
Jetons de présence	N/A	M. Fabrice Barthélemy ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	3 128 €	Véhicule de fonction

# Vincent Lecerf – membre du Directoire et Directeur des Ressources Humaines (vote « *ex-post* » 2016)

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	300 000 €	
Rémunération variable annuelle	206 040 €	153,4 % de la part variable annuelle cible, soit 68,7 % de la rémunération fixe
Rémunération variable différée	N/A	
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	
Rémunération exceptionnelle	N/A	
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	Actions = N/A	Absence d'attribution d'actions de performance en 2016 en raison de sa démission
Jetons de présence	N/A	M. Vincent Lecerf ne percevait pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	3 018 €	Voiture de fonction


# Consultation sur la rémunération des membres du Directoire

## (Vote « *ex-ante* »)




**Michel Giannuzzi**  
Président du Directoire  




**Fabrice Barthélemy**  
Membre du Directoire  
Président division EMEA  




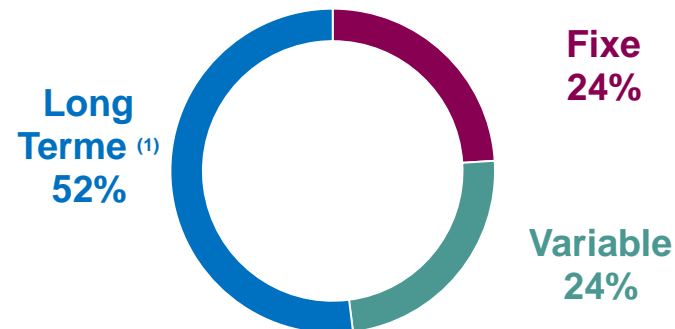
**Sharon MacBeath**  
Membre du Directoire  
Directrice des Ressources Humaines  


# Rémunération de Michel Giannuzzi – Président du Directoire (vote « ex-ante » 2017)

## Pas de changement prévu en 2017

- > **Rémunération fixe** : 750 000 €, stable par rapport à 2016
- > **Variable annuelle** : 100 % de la rémunération fixe, plafonnée à 170 % en cas de surperformance
- > **Variable Long terme (LTI)** : bénéficiaire du futur plan 2017-2020. La valeur des actions à la date de l'attribution ne dépassera pas 150 % de la rémunération (fixe + variable annuelle). Le niveau d'attribution tient compte de l'absence de retraite sur-complémentaire, et sera soumis à obligation de conservation de 50 % des actions versées à l'échéance
- > **Indemnité de départ** : soumise à conditions de performance, d'un montant égal à deux ans de rémunération (fixe + variable annuelle) maximum
- > **Prime de rétention** : montant de 300 000 €, décidée en novembre 2013 lors de l'IPO, et sous condition de présence au 1er novembre 2017

## RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION EN 2017 SI LES OBJECTIFS SONT ATTEINTS À 100 %



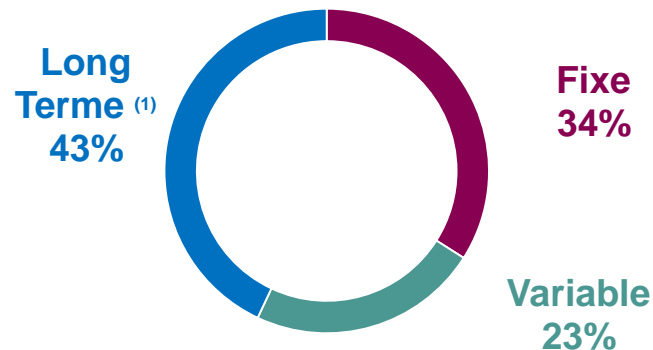
(1) si la valeur d'attribution en 2017 est équivalente aux LTI 2015 et 2016.

# Rémunération de Fabrice Barthélemy – membre du Directoire et Président de la division EMEA (vote « ex-ante » 2017)

## Évolution en 2017 en lien avec les nouvelles responsabilités

- > **Rémunération fixe** : 340 000 €
- > **Variable annuelle** : 70 % de la rémunération fixe, plafonnée à 119 % en cas de surperformance
- > **Variable Long terme (LTI)** : bénéficiaire du futur plan 2017-2020. La valeur des actions à la date de l'attribution ne dépassera pas 100 % de la rémunération (fixe + variable annuelle). Le niveau d'attribution tient compte de l'absence de retraite sur-complémentaire, et sera soumis à l'obligation de conservation de 33 % des actions versées à l'échéance

## RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION EN 2017 SI LES OBJECTIFS SONT ATTEINTS À 100 %



(1) si la valeur d'attribution en 2017 est équivalente aux LTI 2015 et 2016.

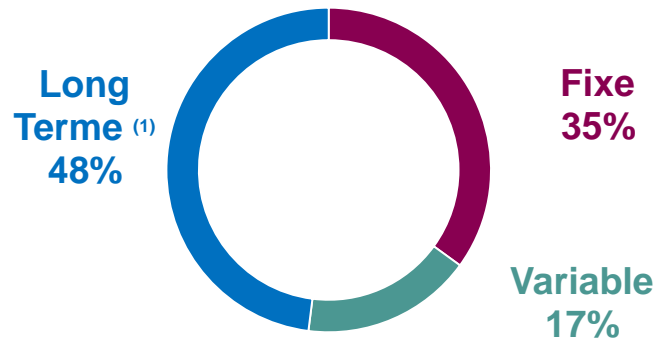


# Rémunération de Sharon MacBeath– membre du Directoire et Directrices des Ressources Humaines (vote « *ex-ante* » 2017)

## Conditions contractuelles définies lors de l'embauche en janvier 2017

- > **Rémunération fixe** : 320 000 €
- > **Variable annuelle** : 50 % de la rémunération fixe, plafonnée à 85% en cas de surperformance
- > **Variable Long terme (LTI)** : bénéficiaire du futur plan 2017-2020. La valeur des actions à la date de l'attribution ne dépassera pas 100 % de la rémunération (fixe + variable annuelle). Le niveau d'attribution tient compte de l'absence de retraite sur-complémentaire, et sera soumis à l'obligation de conservation de 33 % des actions versées à l'échéance

## RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION EN 2017 SI LES OBJECTIFS SONT ATTEINTS À 100 %



(1) si la valeur d'attribution en 2017 est équivalente aux LTI 2015 et 2016.



# RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Exercice clos  
le 31 décembre 2016

# Rapports des commissaires aux comptes émis au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et des projets de résolutions

- > **Rapport sur les comptes consolidés**
- > **Rapport sur les comptes annuels**
- > **Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés**
- > **Rapport sur le rapport du Président du Conseil de surveillance relatif au contrôle interne et à la gestion des risques**
- > **Rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales**
- > **Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes**
- > **Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction de capital**





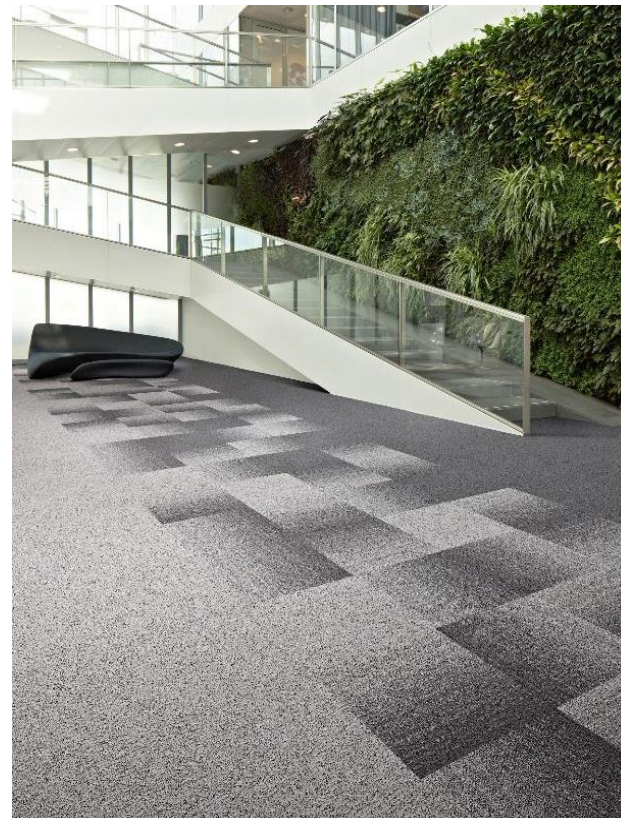
# QUESTIONS

# VOTE DES RÉSOLUTIONS



# 1<sup>ère</sup> résolution

- > **Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016**



## 2<sup>e</sup> résolution

- > **Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016**



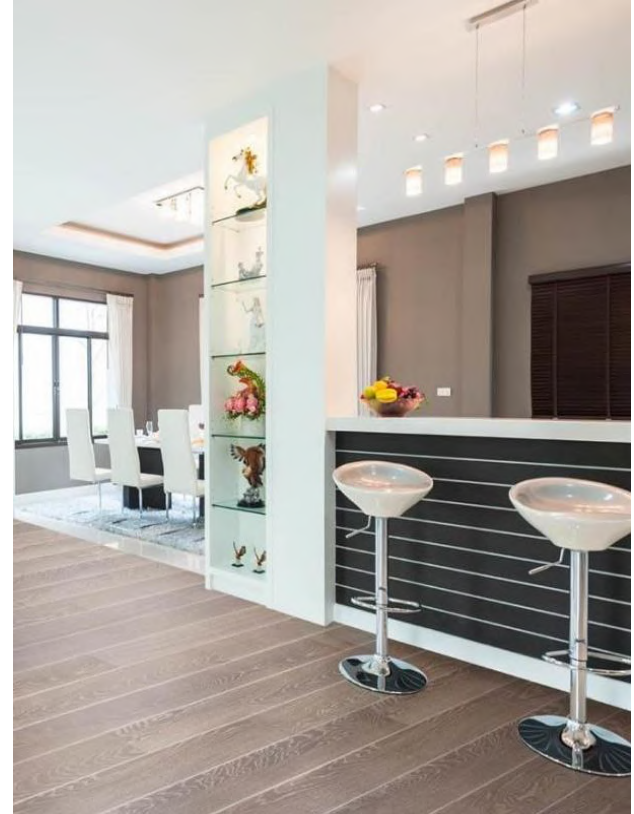
## 3<sup>e</sup> résolution

- > **Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et détermination du montant du dividende**



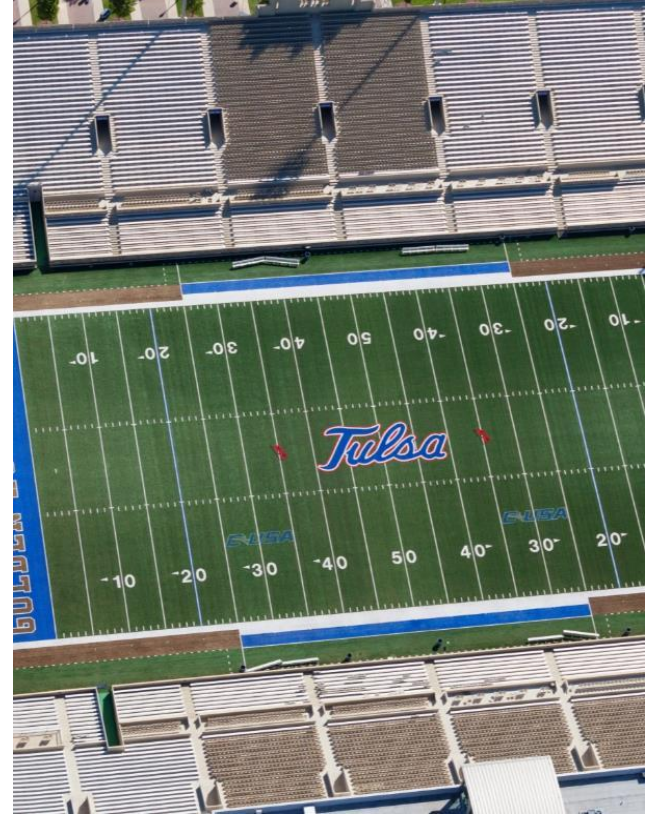
## 4<sup>e</sup> résolution

- > **Approbation de conventions et engagements visés aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce**



## 5<sup>e</sup> résolution

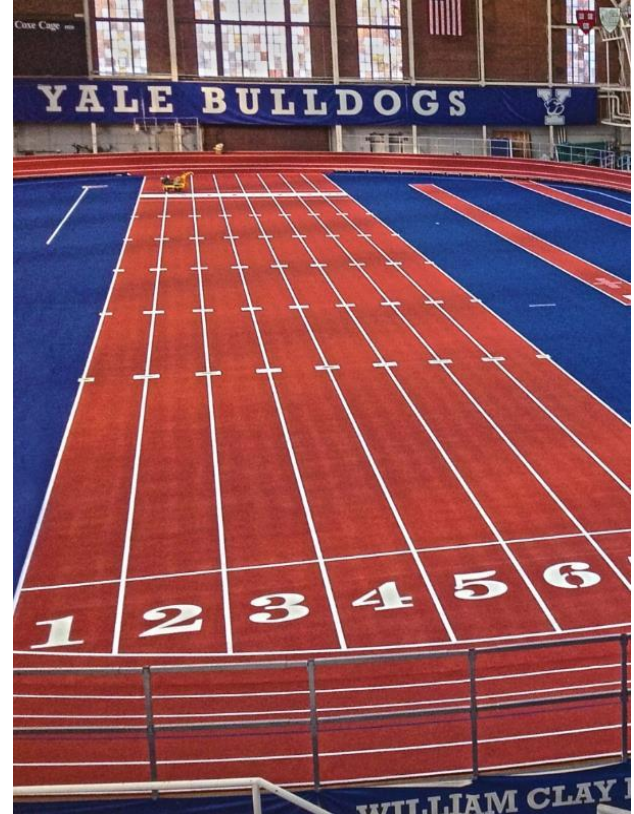
- > Ratification de la cooptation de Mme Agnès Touraine en qualité de membre du Conseil de surveillance





## 6<sup>e</sup> résolution

- > **Renouvellement du mandat de Mme Agnès Touraine en qualité de membre du Conseil de surveillance**



## 7<sup>e</sup> résolution

- > **Renouvellement du mandat de M. Jacques Garaïalde en qualité de membre indépendant du Conseil de surveillance**



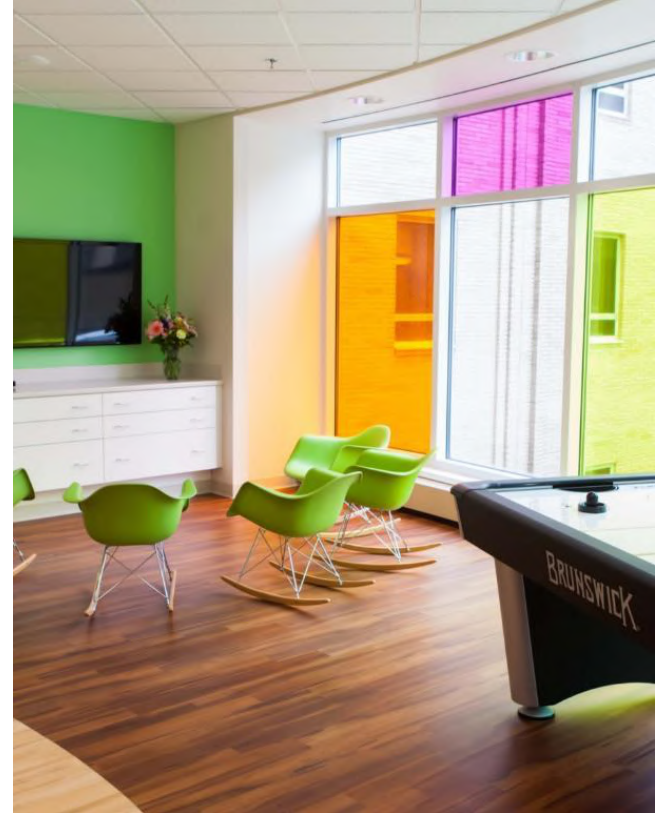
## 8<sup>e</sup> résolution

- > **Renouvellement du mandat de Mme Guylaine Saucier en qualité de membre indépendant du Conseil de surveillance**



## 9<sup>e</sup> résolution

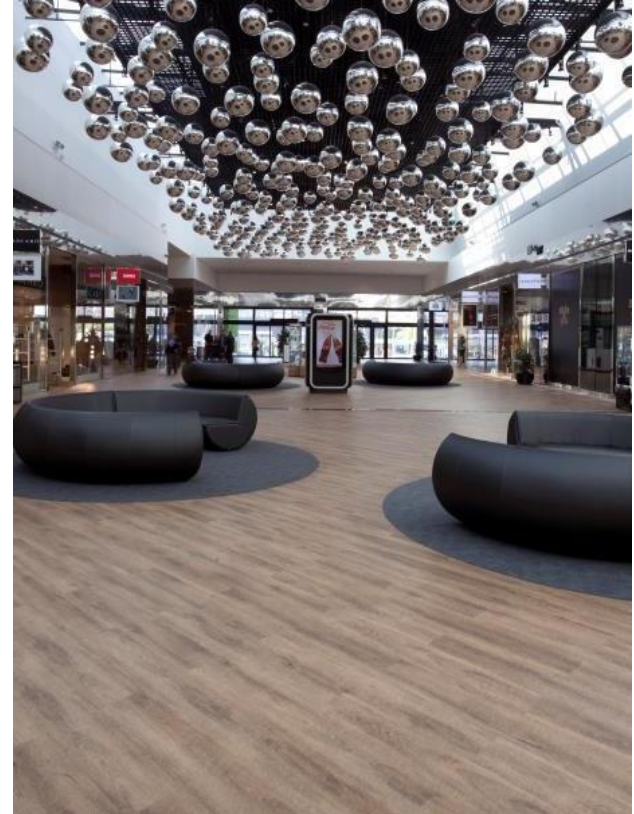
- > **Renouvellement du mandat de M. Nicolas Deconinck en qualité de censeur du Conseil de surveillance**





## 10<sup>e</sup> résolution

- > **Nomination de Mme Sabine Roux de Bézieux en qualité de membre du Conseil de surveillance**



## 11<sup>e</sup> résolution

- > **Approbation des principes et composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de M. Michel Giannuzzi en sa qualité de Président du Directoire**



## 12<sup>e</sup> résolution

- > **Approbation des principes et composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de M. Fabrice Barthélemy en sa qualité de membre du Directoire**



## 13<sup>e</sup> résolution

- > **Approbation des principes et composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de Mme Sharon MacBeath en sa qualité de membre du Directoire**



## 14<sup>e</sup> résolution

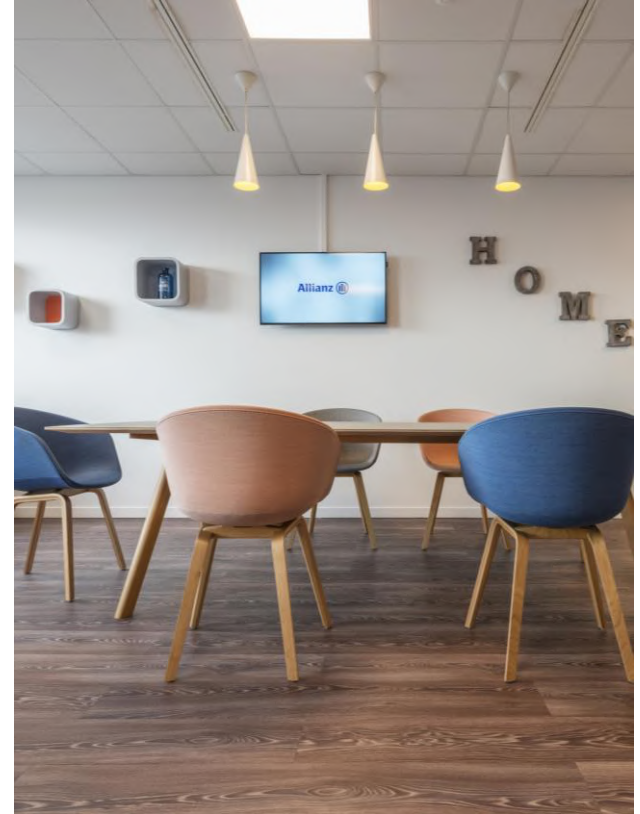
- > **Approbation des principes et composantes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de M. Didier Deconinck en sa qualité de Président du Conseil de surveillance**





## 15<sup>e</sup> résolution

- > **Réévaluation du montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance**



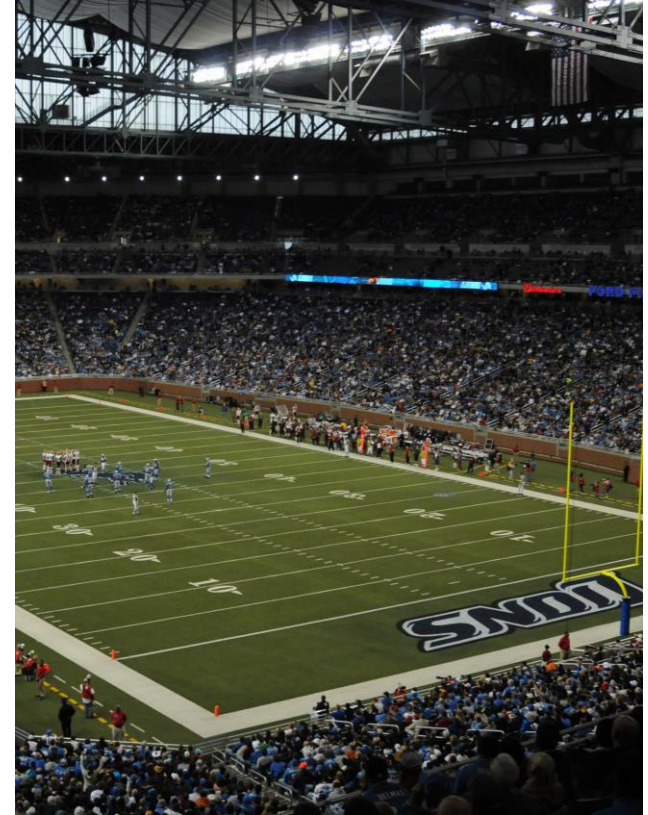
## 16<sup>e</sup> résolution

- > **Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Michel Giannuzzi en sa qualité de Président du Directoire**



## 17<sup>e</sup> résolution

- > **Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Fabrice Barthélemy en sa qualité de membre du Directoire**



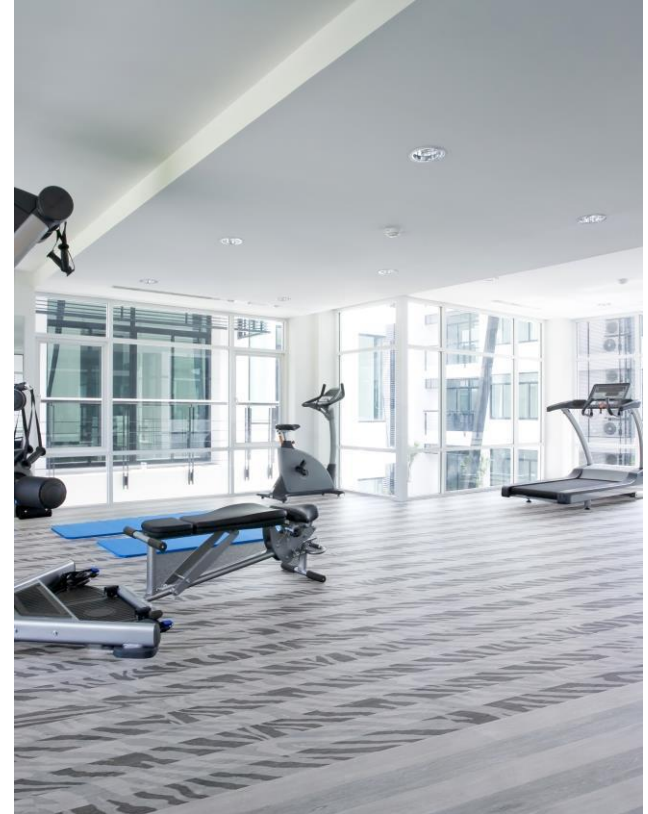
## 18<sup>e</sup> résolution

- > **Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Vincent Lecerf en sa qualité de membre du Directoire**



## 19<sup>e</sup> résolution

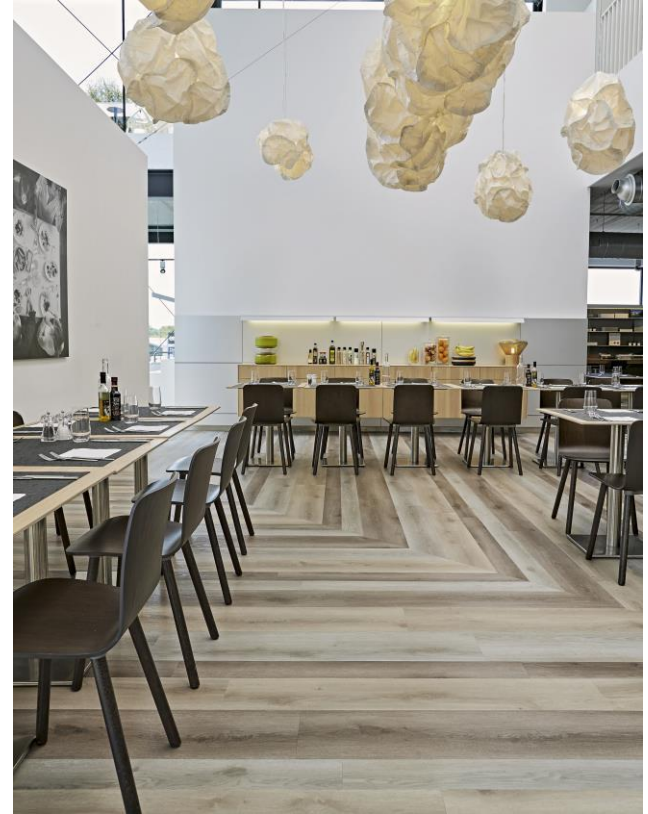
- > **Vote consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Didier Deconinck en sa qualité de Président du Conseil de surveillance**





## 20<sup>e</sup> résolution

- > **Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société**



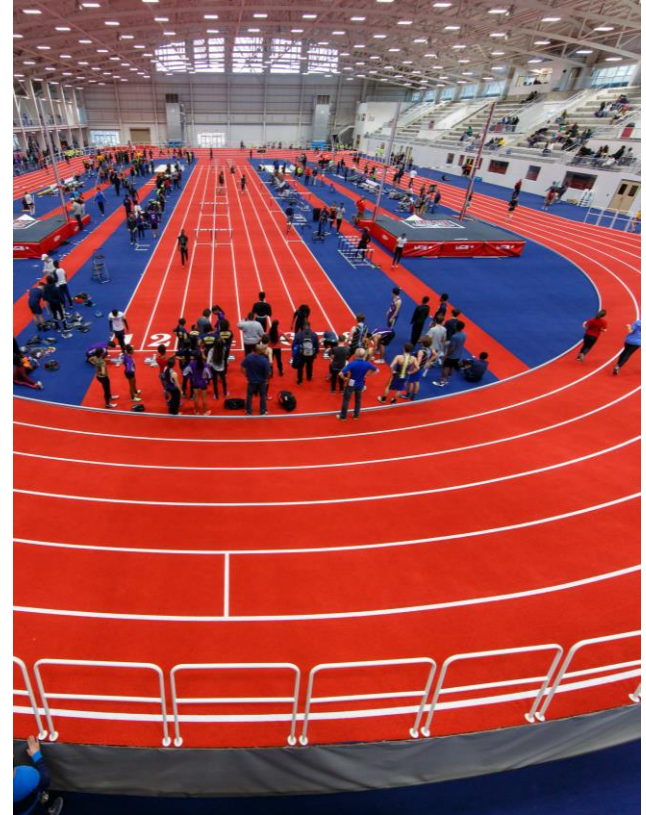
## 21<sup>e</sup> résolution

- > **Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation de capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres**



## 22<sup>e</sup> résolution

- > **Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou à certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, durée de l'autorisation, plafond, durée des périodes d'acquisition et de conservation**



## 23<sup>e</sup> résolution

- > **Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues**



## 24<sup>e</sup> résolution

- > **Modification des statuts pour déterminer les conditions dans lesquelles sont désignés les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés**





## 25<sup>e</sup> résolution

- > **Modification des statuts afin de prendre en compte la nouvelle terminologie du Code de commerce concernant les conditions de participation aux Assemblées Générales**



## 26<sup>e</sup> résolution

### > Pouvoirs pour les formalités



# COMPILATION DES VOTES



# RÉSULTATS DES VOTES



A modern office interior featuring a glass-topped table with a laptop on it, two white armchairs on swivel bases, and a dark brown patterned carpet. A large window in the background provides natural light. A semi-transparent blue rectangle is overlaid on the center of the image, containing the word 'CLÔTURE' in white capital letters.

# CLÔTURE





# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

27 avril 2017