

---

# rapport de rémunération.

## lettre de la présidente du comité des rémunérations

Au nom du Comité des rémunérations, j'ai le plaisir de vous présenter le rapport de rémunération de Randstad pour l'année 2022. Dans les sections ci-dessous, je présente les performances de l'entreprise en 2022 et les résultats salariaux qui en découlent, ainsi que les principales activités du Comité des rémunérations en 2022 et les perspectives pour 2023.

### Performance de l'entreprise et résultats en matière de rémunération pour 2022

L'année 2022 a de nouveau été une très bonne année, malgré des circonstances économiques difficiles :

- Des performances exceptionnelles avec un [chiffre d'affaires de 27.6 milliards €, en hausse de 8 % par rapport à l'année précédente](#), et un [EBITA sous-jacent de 1,3 milliard €, en hausse de 13 % par rapport à l'année précédente](#), grâce à notre capacité à répondre rapidement aux opportunités commerciales, à un portefeuille diversifié, à notre envergure et à des investissements opportuns dans nos activités perm et Sourceright ;
- Des progrès significatifs sur des [objectifs stratégiques importants](#), tels que la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, la transformation numérique et l'engagement des employés ;
- La transition du PDG en douceur et la mise en place d'une nouvelle équipe de direction, avec un certain nombre de nouvelles fonctions mondiales, qui s'appuient sur les [priorités stratégiques de Randstad en matière d'employés, de talents et de clients](#), et les renforcent.

Cette année, l'objectif a été fixé à un score légèrement supérieur à l'objectif pour le STI et à un score nettement supérieur à l'objectif pour le LTI :

- La récompense STI [a atteint un objectif de 71,7 % du salaire de base](#) (sur un maximum de 100 %). Les [objectifs financiers ont été partiellement atteints \(48 % sur 75 %\)](#), une modification du mix produit ayant eu un impact négatif sur l'objectif du taux de conversion différentiel. La réalisation des [objectifs non financiers a atteint 23,7 % \(sur un maximum de 25 %\)](#) ;
- La récompense pour la réalisation du LTI, qui a été attribuée de manière conditionnelle en 2020 et acquise en décembre 2022, a atteint un [objectif de 160 % du salaire fixe \(sur un maximum de 217,5 %\)](#). Cela reflète la forte compétitivité du cours de l'action et des dividendes de l'entreprise (TSR relatif) au cours des trois dernières années, ainsi que des performances supérieures aux objectifs pour les ICP non financiers.

### Domaines d'intervention du comité de rémunération pour 2022

#### l'affinement de la définition des objectifs pour les ICP non financiers

En 2022, outre l'évaluation approfondie de la définition des objectifs et de l'évaluation des résultats obtenus, une attention particulière a été accordée à la poursuite de la systématisation du processus de définition des objectifs des ICP non financiers / stratégiques. [Le Comité des rémunérations s'est réuni quatre fois. En outre, deux réunions approfondies ont été organisées avec l'ensemble du Conseil de surveillance sur le choix des ICP non financiers.](#)

Une analyse comparative approfondie du marché a été réalisée afin d'examiner les pratiques du marché et les meilleures pratiques pour définir [les mesures de performance non financière dans les plans STI et LTI](#), avec une analyse des points de vue des parties prenantes (points de vue des investisseurs et des proxy advisors, ainsi que les attentes du Conseil de surveillance et de la direction). Cet exercice a permis d'élaborer des principes directeurs pour la définition des mesures non financières qui serviront de base à toutes les décisions de sélection des mesures non financières des STI et LTI, ce qui permettra de mieux relier la stratégie de l'organisation et les programmes d'incitation et de fournir un contexte aux parties prenantes internes et externes concernant les mesures non financières.

Sur la base des principes directeurs nouvellement élaborés, il a été décidé que pour 2023, ces ICP devraient couvrir nos [cinq piliers stratégiques](#) pour être une entreprise plus spécialisée, [plus équitable](#) et plus numérique : personnes et culture, transformation des activités, talent, clients et ESG. Beaucoup d'efforts ont été déployés pour définir des ICP pertinents pour les plans STI et LTI dans chacun de ces domaines pour les années à venir, qui sont spécifiés plus en détail dans le présent rapport de rémunération.

#### équipe de direction élargie

En septembre, le Conseil de surveillance a approuvé la proposition de création d'une équipe de direction élargie (ELT), composée des membres du Conseil d'administration, ainsi que d'un certain nombre de dirigeants régionaux, commerciaux et fonctionnels. Le Conseil de surveillance a été étroitement associé à la définition du cadre de l'ELT pour la rémunération de base, ainsi que pour les

niveaux STI et LTI, afin de garantir l'alignement et l'équité internes et la répercussion des objectifs à tous les niveaux de l'organisation.

### augmentation du niveau de divulgation

Le rapport de rémunération 2021 a été soumis à un vote consultatif lors de l'AGA de mars 2022 et a été approuvé avec 87,90 % des voix. Randstad s'engage à entretenir un dialogue constant avec ses actionnaires et les organismes qui les représentent. Lors des discussions avec les parties prenantes en 2022, nous avons noté la demande de plus de transparence concernant les conditions de performance non financières pour le plan d'incitation à court terme. Nous avons pris en compte ce feedback et avons ajouté dans ce rapport de rémunération 2022 la divulgation ex-post des objectifs pour les ICP non financiers et les niveaux de paiement effectivement atteints.

### rendez-vous en 2023

Le Comité des rémunérations réexaminera la politique de rémunération de Randstad en 2023, afin de garantir la poursuite de l'alignement des intérêts de la direction sur ceux des actionnaires et des autres parties prenantes. Nous restons engagés en faveur d'une rémunération pertinente et claire, conforme aux pratiques internationales. Je me réjouis de pouvoir discuter de la politique et des pratiques de rémunération actuelles lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de 2023, et je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

Annet Aris  
Présidente du Comité des rémunérations

## politique de rémunération

La politique de rémunération actuelle a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires le 18 juin 2020. Sur la base du feedback des actionnaires, discuté pendant et avant l'Assemblée générale des actionnaires, trois éléments supplémentaires ont été ajoutés à la version 2020 de la politique de rémunération. Ceux-ci concernent le délai de préavis pour les accords avec le Conseil d'administration, les lignes directrices en matière d'actionnariat et le nombre d'ICP non financiers pour le plan d'incitation à long terme. La version actualisée a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires le 23 mars 2021. Un amendement supplémentaire a été approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires le 29 mars 2022. Cela permet au Conseil de surveillance d'appliquer un prorata temporis sur les actions gratuites si un membre du Conseil d'administration n'est plus engagé par Randstad.

## rémunération du conseil d'administration en 2022

### introduction

La rémunération versée aux membres du Conseil d'administration en 2022 a été basée sur la politique de rémunération de Randstad et sur son processus de gouvernance.

La rémunération du Conseil d'administration se compose des éléments suivants :

1. salaire de base ;
2. incitation à court terme ;
3. incitation à long terme ;
4. retraite et autres avantages.

La part variable de la rémunération totale est liée à la performance. Elle comporte des éléments à court et à long terme. Dans le cas d'une performance conforme aux objectifs, plus de 60 % de la rémunération totale d'un membre du Conseil d'administration est liée à la performance. Le Conseil de surveillance, sur recommandation de son Comité des rémunérations, fixe les objectifs au début de chaque période de performance. Les objectifs et les conditions de performance découlent de la stratégie, du plan budgétaire annuel et de l'analyse du marché de Randstad.

### groupe de référence du marché du travail 2022

Le groupe de référence du marché international du travail représente le marché sur lequel Randstad est en concurrence pour recruter des cadres supérieurs et est utilisé pour comparer les niveaux de salaire de base. Il est composé d'entreprises internationales de recrutement et de services aux entreprises, reflétant la taille, le profil et l'envergure internationale de Randstad. Le groupe de référence 2022 était composé des entreprises suivantes :

### groupe de référence pour la performance internationale

Accor	Intertek Group
Adecco	Manpower Group
Atos	Michael Page International
Bureau Veritas	Kelly Services
Cargemini	Rentokil Initial
Capita <sup>1</sup>	Recruit Holdings
CGI	Robert Half
Compass Group	Securitas
Equifax	Sodexo Group
Hays	TUI
Hilton Worldwide	Tyco International

1 Relativement petite et exclue à partir de 2022.

### salaire de base

Compte tenu de la taille et du profil de Randstad, par rapport aux autres entreprises du groupe de référence du marché international du travail, le niveau cible des salaires de base des membres du Conseil d'administration est fixé entre la médiane et le percentile de 75 %.

Conformément à la politique de rémunération de l'entreprise, il a été décidé d'augmenter les salaires de base des membres du Conseil d'administration de 4,5 % à compter du 1er janvier 2022, à l'exception du salaire de l'ancien PDG, Jacques van den Broek. À sa demande, son salaire n'a pas été augmenté, mais maintenu au niveau convenu lors de sa nomination en tant que PDG. L'augmentation de 4,5 % est conforme à l'augmentation moyenne pondérée recommandée par le groupe pour les personnes les plus performantes, ce qui reflète les bons résultats du Conseil d'administration en 2021.

À la fin de l'année 2021, le Comité des rémunérations a demandé à Willis Towers Watson d'évaluer les niveaux de rémunération du Conseil d'administration par rapport au groupe de référence du marché du travail international. Cela a été fait en partie dans le cadre des négociations avec Sander van 't Noordende pour sa nomination au Conseil d'administration en tant que successeur de Jacques van den Broek, PDG

et Président du Conseil d'administration jusqu'au 29 mars 2022. Sur la base de cette évaluation, le Conseil de surveillance a estimé qu'il serait approprié d'actualiser le salaire de base du PDG par rapport à l'indice de référence précédent. **Le salaire de base de Sander van 't Noordende, qui s'élève à 1 150 000 €, est conforme à la politique de rémunération, qui fixe le salaire de base entre la médiane et le percentile de 75 % du groupe de référence du marché international du travail. Sa base principale se trouvant aux États-Unis, son salaire de base a été converti en USD à compter du 29 mars 2022.**

## incitation à court terme

**La prime annuelle totale s'élève à 70 % du salaire de base pour une performance conforme aux objectifs, et le niveau maximum de la prime est de 100 % du salaire de base.** Si les performances sont inférieures à un niveau minimum prédéfini, aucune prime ne sera versée. Pour le calcul de la prime, une échelle mobile entre le niveau minimum et le niveau maximum est utilisée. Afin de renforcer le travail d'équipe et de se concentrer sur les objectifs globaux de l'entreprise, la totalité de la prime annuelle est basée sur les performances conjointes du Conseil d'administration.

**La majeure partie de la prime annuelle réalisable (75 %) est liée à des objectifs financiers.** Le choix et le poids de ces objectifs dépendent des objectifs commerciaux spécifiques de chaque année, le Conseil de surveillance sélectionnant les objectifs annuels appropriés à partir d'un **menu convenu d'objectifs financiers (performance relative du chiffre d'affaires par rapport au marché, marge brute, EBITA, EPS, ratios de conversion ou de recouvrement supplémentaires, dette nette, flux de trésorerie disponible, taux d'endettement et Days Sales Outstanding).**

Pour la prime annuelle 2022, les objectifs financiers et leur pondération relative ont été fixés début février 2022 comme suit :

- **Croissance organique compétitive du chiffre d'affaires par jour ouvrable par rapport à l'année précédente :** la prime va de 15 % du salaire de base pour une performance minimale à 20 % pour une performance conforme aux objectifs et à 25 % pour une performance maximale ;
- **Taux de conversion différentiel** (c.-à-d. adaptabilité de la rentabilité) : la prime varie de 15 % du salaire de base pour une performance minimale à 25 % pour une performance conforme aux objectifs et 35 % pour une performance maximale ;
- **Days Sales Outstanding** (c.-à-d. la conversion des liquidités) : la prime varie de 5 % du salaire de base pour une performance minimale à 10 % pour une performance conforme aux objectifs et à

Pour mieux garantir l'alignement stratégique, le Conseil de surveillance fixe des **objectifs non financiers annuels. La prime maximale sera de 25 % du salaire de base.**

Pour 2022, ces objectifs ont été fixés par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations, reflétant les priorités stratégiques pour 2022 :

- **Progresser dans la transformation numérique des activités principales :** élaboration d'un plan informatique global pour les deux à quatre années à venir, répondant à une série de critères prédéfinis, notamment la gouvernance informatique, la feuille de route et le plan d'investissement. Pour plus de détails sur les activités numériques de Randstad, consultez [notre stratégie](#).
- **Atteindre une sécurité numérique de classe mondiale :** en créant un plan pluriannuel ambitieux et une feuille de route, ainsi qu'en renforçant les tests de pénétration et en remédiant en temps voulu aux applications les plus critiques couvertes par les 15 principales entreprises opérationnelles de Randstad. Les réalisations doivent être mesurées en termes de résultats quantitatifs. Pour plus de détails sur les activités numériques de Randstad, consultez [notre stratégie](#) et [notre valeur pour le talent](#).
- **Réduction de l'impact sur l'environnement : sur la base de l'ambition de devenir net zéro d'ici 2050,** un premier objectif de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> a été fixé pour 2022, jusqu'à un maximum de 5 100 tonnes de CO<sub>2</sub> réduites / évitées liées à des actions concrètes. Pour plus de détails sur les activités ESG de Randstad, voir le [Rapport ESG](#).

Pour chacun de ces trois objectifs, la prime maximale s'élevait à 8,33 % du salaire de base, la prime cible à 5,00 % et la prime minimale à 0,00 %. Sur la base des résultats obtenus en 2022, le pourcentage du salaire de base annuel correspondant à la prime liée aux résultats obtenus en 2022 est de 71,7 %. Les objectifs financiers ont été partiellement atteints (48 % sur 75 %), tandis que la réalisation des objectifs stratégiques non financiers a atteint 23,7 % (sur un maximum de 25 %).

paiement de la prime annuelle 2022 (en % du salaire annuel de base)

	% minimum	% maximum	% du paiement
<b>Objectifs financiers</b>			
Croissance compétitive des revenus	15%	25%	25%
ICR	15%	35%	17%
DSO	5%	15%	6%
Transformation numérique	0%	8.33%	7.00%

---

□ rapport de rémunération.

15 % pour une performance maximale.  
Les objectifs chiffrés détaillés ne peuvent être divulgués, car ils sont sensibles au cours de l'action et à la concurrence.

Sécurité numérique	0%	8.33%	8.33%
Impact sur l'environnement	0%	8.33%	8.33%
Total	0%	100%	71.7%

### paiement par position de classement pour la zone d'incitation à la performance TSR

Classement	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	75	100	100	125	150	150	175	200	200

Afin de renforcer l'orientation à long terme du Conseil d'administration et l'actionnariat de Randstad, 25 % de la prime annuelle nette (basée sur la performance réalisée) est versée sous forme d'actions Randstad. **Après trois ans, ces actions seront abondées à 1:1** sous réserve de la performance durable de l'entreprise au cours des trois années précédentes et à la discrétion du Conseil de surveillance. Dans ce contexte, **une performance durable signifie qu'au cours de ces trois années, Randstad a progressé dans la réalisation de ses objectifs stratégiques et financiers, a réalisé des bénéfices et a versé des dividendes à ses actionnaires.** L'évaluation du Conseil de surveillance quant à la réalisation de cette performance durable sera publiée dans le Rapport annuel. Après un examen approfondi des résultats obtenus au cours de la période de performance de trois ans (2020-2022), le Conseil de surveillance a décidé d'abonder les actions payées en février 2020 relatives à la prime annuelle 2019.

Les membres du Conseil d'administration sont autorisés à convertir volontairement jusqu'à 50 % de leur prime annuelle nette selon les mêmes principes d'abondement. Les actions Randstad doivent être conservées pendant au moins 5 ans après la date d'attribution conditionnelle, à l'exception des ventes d'actions nécessaires pour régler les obligations fiscales correspondantes.

À partir de 2023, le Conseil de surveillance aura le pouvoir discrétionnaire de décider d'appliquer un abondement au prorata temporis si le membre concerné du Conseil d'administration n'est plus engagé par Randstad (par exemple, dans le cadre d'un départ à la retraite (anticipée)). Tout abondement sera subordonné à une performance durable de l'entreprise au cours des trois années précédentes, comme indiqué ci-dessus.

Si une composante de la rémunération variable attribuée conditionnellement au cours d'une année précédente devait, de l'avis du Conseil de surveillance, produire un résultat inéquitable en raison de circonstances extraordinaires survenues au cours de la période de performance, le Conseil de surveillance a le pouvoir d'en ajuster la valeur à la hausse ou à la baisse. Le Conseil de surveillance peut également récupérer auprès du Conseil d'administration toute rémunération variable attribuée sur la base de données financières incorrectes ou autres. Ces dispositions sont incluses dans la lettre de prime annuelle. Ce pouvoir n'a pas été utilisé en 2022 et aucune rémunération n'a été récupérée auprès des membres actuels ou anciens du Conseil d'administration.

### incitation à long terme

Afin de renforcer l'alignement sur les objectifs de création de valeur des actionnaires, des actions de performance sont attribuées aux membres du Conseil d'administration sur une base annuelle.

L'attribution dépend du rendement total pour les actionnaires (TSR) et d'indicateurs de performance clés (ICP) stratégiques, principalement non financiers. Le TSR reflète le rendement obtenu par un actionnaire et tient compte à la fois de l'évolution du cours de l'action de l'entreprise et de la valeur des dividendes, en supposant que ceux-ci soient réinvestis dans l'entreprise. Le TSR relatif est un indicateur approprié, car il mesure objectivement les performances financières de l'entreprise et évalue sa création de valeur à long terme par rapport à d'autres entreprises du secteur. La performance TSR des entreprises du groupe de référence internationale est calculée sur la base de leur " cotation primaire ".

### groupe de référence pour la performance internationale

Adecco SA	PageGroup Plc <sup>1</sup>
Capita Plc	Office Depot Inc
Compass Group PLC	ASGN Inc <sup>2</sup>
FedEx Corporation	Recruit Holdings Co. Ltd
G4S plc <sup>3</sup>	Rexel Group SA
Hays plc	Robert Half Int. Inc
ISS A/S	Securitas AB
Kelly Services Inc	Sodexo SA
ManpowerGroup Inc	WW Grainger Inc

- 2 Précédemment Michael Page Int. Plc.  
 3 Précédemment On Assignment Inc.  
 4 Remplacé par Intertek Group à partir de 2022.

Les données relatives au TSR (voir tableau ci-dessus) sont compilées et communiquées par le fournisseur de données externe Willis Towers Watson.

Pour mieux garantir l'alignement stratégique et la viabilité à long terme, le Conseil de surveillance fixe cinq (à partir de 2022 : de trois à cinq) objectifs stratégiques non financiers. Ces objectifs sont fixés au début de la période d'acquisition de trois ans. La pondération de l'incitation à long terme est répartie entre 65 % pour le TSR et 35 % pour les ICP non financiers.

À la fin de la période de performance, le Conseil de surveillance déterminera l'acquisition effective sur la base des progrès réalisés au cours de la période de performance, tels que rapportés par le Conseil d'administration par rapport à chacun de ces objectifs. Chaque objectif stratégique représente un maximum de 50 % de l'acquisition. L'acquisition minimale totale est égale à 0 % et l'acquisition maximale est égale à 250 % (avant pondération).

Les actions de performance sont attribuées au cours de la période ouverte qui suit la publication des résultats financiers du quatrième trimestre du Groupe en février. Le nombre d'actions sera calculé sur la base de la juste valeur de l'action Randstad à la date d'attribution en février. La juste valeur multipliée par le nombre d'actions calculées, dans l'hypothèse d'une performance conforme aux objectifs, est égale à un montant correspondant à 100 % du salaire de base pour tous les membres du Conseil d'administration. Randstad utilise la juste valeur pour cette attribution conditionnelle annuelle, mais lors de l'évaluation comparative du plan de Randstad avec d'autres plans d'incitation à long terme, une correction est apportée pour tenir compte de la différence de valeur entre les plans à la valeur nominale et à la juste valeur afin de s'assurer que le classement relatif de Randstad ne sera pas influencé par la méthode de calcul.

Si un membre du Conseil d'administration démissionne avant la date d'acquisition, les attributions conditionnelles d'actions de performance deviendront caduques ou, dans le cas d'un départ en bons termes, seront acquises au prorata de la période de performance en service. Le Conseil de surveillance peut décider d'appliquer un alignement prorata temporis si le membre du Conseil d'administration n'est plus engagé par Randstad.

Les actions de performance doivent être conservées pendant au moins deux ans après leur attribution, sauf dans la mesure où cela est nécessaire pour régler les dettes fiscales correspondantes.

Les membres du Conseil d'administration sont tenus d'accumuler un certain nombre d'actions Randstad (acquises) en pourcentage de leur salaire de base brut avant de pouvoir vendre des actions Randstad, à l'exception des actions vendues pour régler les obligations fiscales correspondantes. Le niveau minimum applicable pour le PDG est égal à 150 % du salaire de base brut et pour les autres membres du Conseil d'administration à 100 % du salaire de base brut. **Veuillez vous référer au tableau détention d'actions par les membres du Conseil d'administration (voir page 14).**

Avant l'attribution, et après avis du Comité des rémunérations, le Conseil de surveillance analyse les résultats possibles de l'attribution en examinant un certain nombre de scénarios pour la période de performance.

Si une composante de rémunération variable à long terme attribuée conditionnellement devait, de l'avis du Conseil de surveillance, produire un résultat inéquitable en raison de circonstances extraordinaires survenues au cours de la période de performance, le Conseil de surveillance a le pouvoir d'ajuster la valeur à la hausse ou à la baisse. Le Conseil de surveillance peut également récupérer auprès du Conseil d'administration toute rémunération variable attribuée sur la base de données financières incorrectes ou autres. Ces dispositions sont incluses dans la lettre d'attribution annuelle. Ce pouvoir n'a pas été utilisé en 2022 et aucune rémunération n'a été récupérée auprès des membres actuels ou anciens du Conseil d'administration.

Le 15 février 2022 (date d'attribution dans le cadre du plan concerné), une attribution conditionnelle d'actions de performance pour une performance sur objectif a été effectuée, sur la base de 100 % du salaire de base annuel par membre du Conseil d'administration au 1er janvier 2022, et sur la juste valeur des actions de performance à la date d'attribution de 41,62 € par action (attribution dépendante du TSR) et de 46,19 € par action (attribution non financière, liée à la stratégie).

Les attributions conditionnelles pour 2022 sont les suivantes :

#### attribution de plans d'actions de performance, 2022

	nombre d'actions
Sander van 't Noordende	26,951
Henry Schirmer	18,270
Karen Fichuk	16,598
Rebecca Henderson	16,598
Chris Heutink	16,598
Rene Steenvoorden	16,598
<b>Total</b>	<b>111,613</b>

Les objectifs non financiers pour l'attribution 2022 sont les objectifs suivants, issus des plans d'affaires stratégiques et du référentiel d'information de Randstad :

- Engagement des employés : **participation d'au moins 80 %** et rendement supérieur évident par rapport à l'indice de référence ;
- Satisfaction des talents : augmentation de la satisfaction des talents, mesurée par le nombre de sociétés d'exploitation ayant obtenu un score de satisfaction suffisamment élevé dans le cadre du programme **Customer Delight** de Randstad dans 28 pays ;
- Renforcement des capacités : niveau d'expansion des capacités grâce à de nouvelles / meilleures méthodes de travail numérique.

Les deux premiers ICP ont un poids de 8,75 % tandis que le troisième ICP a un poids de 17,50 %, soit un total de 35 %.

### plan d'actions de performance 2019 - 2021

Au début de l'année 2022, les actions de performance attribuées conditionnellement en février 2019 et acquises le 31 décembre 2021 ont été attribuées sur la base de la performance relative du TSR (65 % de l'attribution) sur la période allant du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2021. Le classement TSR de Randstad pour cette période est la position 6, ce qui donne lieu à une acquisition de 125 %. La réalisation des objectifs non financiers, principalement stratégiques (35 % de l'attribution) au cours de cette période a donné lieu à une acquisition et à une attribution de 179 %, qui peuvent être précisées comme suit :

- Introduction d'une méthodologie pour mesurer les vies professionnelles touchées par Randstad, y compris des ICP quantifiables, qui a été partiellement réalisée, ce qui a permis d'acquérir 25 % du maximum de 50 % ;
- Engagement des employés : participation d'au moins 80 % et rendement supérieur par rapport à l'indice de référence annuel ; cet objectif n'a pas été entièrement atteint au cours d'une année de la période de performance de 3 ans, ce qui a entraîné l'acquisition de 42 % du maximum de 50 % ;
- Customer Delight : mise en œuvre dans les 8 principaux marchés et amélioration significative des scores ; cet objectif a été largement atteint (84 %), ce qui a permis d'acquérir 42 % du maximum de 50 % ;
- Amélioration de la productivité de l'entonnoir de recrutement : cet objectif a été partiellement atteint, ce qui s'est traduit par l'acquisition de 20 % du maximum de 50 % ; et
- Renforcement de la marque Randstad : cet objectif a été pleinement atteint, ce qui s'est traduit par une acquisition maximale de 50 %.

Le pourcentage d'acquisition pondéré sur l'attribution totale est de 144 % de l'attribution conditionnelle.

### plan d'actions de performance 2020 - 2022

Au début de l'année 2023, les actions de performance attribuées conditionnellement en février 2020 et acquises le 31 décembre 2022 ont été attribuées sur la base de la performance relative du TSR (65 % de l'attribution) sur la période allant du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2022. Le classement TSR de Randstad pour cette période est la position 6, ce qui donne lieu à une acquisition de 125 %. La réalisation des objectifs non financiers, principalement stratégiques (35 % de l'attribution) au cours de cette période a donné lieu à une acquisition et à une attribution de 221 %, qui peuvent être précisées comme suit :

- Croissance dans le segment des gros clients nettement supérieure à la moyenne de Randstad, ce qui a donné lieu à l'acquisition du maximum de 50 % ;

- Engagement des employés : participation d'au moins 80 % et rendement supérieur par rapport à l'indice de référence annuel ; cet objectif n'a pas été entièrement atteint au cours de deux années de la période de performance de 3 ans, ce qui a entraîné l'acquisition de 33 % du maximum de 50 % ;
- Impact sur l'environnement : une réduction significative des émissions de CO<sub>2</sub> par ETP par rapport à 2019, qui a été pleinement réalisée et a donné lieu à l'acquisition maximale de 50 % ;
- Un objectif concernant l'optimisation de l'activité, qui s'est traduit par une acquisition de 38 % du maximum de 50 % ;
- L'établissement d'une assurance sur les rapports non financiers par une tierce partie, qui a été entièrement réalisée et a donné lieu à l'acquisition maximale de 50 %.

Le pourcentage d'acquisition pondéré sur l'attribution totale est de 160 % de l'attribution conditionnelle.

### retraite, autres avantages et taux de rémunération interne

#### cotisation de retraite

Le régime de retraite des membres du Conseil d'administration est basé sur des cotisations définies. Randstad verse une contribution annuelle de 27 % du salaire de base aux régimes des membres du Conseil d'administration. Pour les membres basés aux Pays-Bas, cette contribution comprend une compensation pour les limitations de l'accumulation des droits à la retraite à partir de 2016. Pour les membres basés aux États-Unis, cette contribution comprend les indemnités destinées à couvrir l'assurance maladie et l'assurance invalidité de longue durée, l'assurance vie et les contributions au plan 401(k) ou à tout autre régime de retraite. L'entreprise n'a pas mis en place de dispositions spécifiques de retraite anticipée pour les membres du Conseil d'administration.

#### autres avantages

Parmi les autres avantages, citons les indemnités de frais et de déménagement, une voiture de fonction ou une allocation de voiture, ainsi qu'une assurance maladie et accident.

#### taux de rémunération interne 2022

Le taux de rémunération interne entre la rémunération moyenne des employés de Randstad et la rémunération moyenne du PDG et des membres du Conseil d'administration est calculé sur la base de la rémunération moyenne 2022 (y compris la rémunération variable et les incitations à long terme) d'un groupe de référence (nos 14 plus grands marchés et les fonctions de l'entreprise, représentant 93 % du chiffre d'affaires du Groupe et 81 % de l'effectif total) par rapport à la rémunération 2022 des membres du Conseil d'administration. Le taux de rémunération est de 40:1 (2021 : 49:1) pour le PDG, et en moyenne de 35:1 (2021 : 37:1) pour les membres du Conseil d'administration.

## aperçu des rémunérations telles qu'elles sont incluses dans le compte de résultat en 2022

### rémunération des membres du Conseil d'administration

x 1000 €	année	rémunération fixe		rémunération variable			rémunérations fondées sur des actions	charges sociales et impôts	dépenses de retraite	rémunération totale
		salaire de base	éléments extraordinaires	avantages sociaux	prime à court terme					
S. van 't Noordende	2022	1,269	-	21	910	461	71	342	3,074	
	2021	-	-	-	-	-	-	-	-	
H.R. Schirmer	2022	813	-	8	583	1,013	15	219	2,651	
	2021	778	-	8	726	1,090	14	210	2,826	
K. Fichuk	2022	795	-	20	570	880	81	215	2,561	
	2021	678	-	18	633	1,001	45	182	2,557	
R. Henderson	2022	795	-	21	570	907	76	215	2,584	
	2021	678	-	18	633	1,024	45	182	2,580	
C. Heutink	2022	738	-	8	529	903	15	199	2,392	
	2021	707	-	8	660	935	14	191	2,515	
<b>Total des membres du Conseil d'administration</b>	<b>2022</b>	<b>4,410</b>	<b>-</b>	<b>78</b>	<b>3,162</b>	<b>4,164</b>	<b>258</b>	<b>1,190</b>	<b>13,262</b>	
	2021	2,841	-	52	2,652	4,050	118	765	10,478	

### rémunération des anciens membres du Conseil d'administration

x 1000 €	année	rémunération fixe		rémunération variable			rémunérations fondées sur des actions	charges sociales et impôts	dépenses de retraite	rémunération totale
		salaire de base	éléments extraordinaires	avantages sociaux	prime à court terme					
J.W. van den Broek	2022	243	-	2	174	240	1,788	66	2,513	
	2021	1,000	-	8	933	1,320	14	270	3,545	
R. Steenvoorden	2022	554	2,000	6	397	603	2,411	150	6,121	
	2021	707	-	8	660	647	14	191	2,227	
<b>Total des anciens membres du Conseil d'administration</b>	<b>2022</b>	<b>797</b>	<b>2,000</b>	<b>8</b>	<b>571</b>	<b>843</b>	<b>4,199</b>	<b>216</b>	<b>8,634</b>	
	2021	1,707	-	16	1,593	1,967	28	461	5,772	
<b>Total des membres du Conseil d'administration, y compris les anciens membres</b>	<b>2022</b>	<b>5,207</b>	<b>2,000</b>	<b>86</b>	<b>3,733</b>	<b>5,007</b>	<b>4,457</b>	<b>1,406</b>	<b>21,896</b>	
	2021	4,548	-	68	4,245	6,017	146	1,226	16,250	

Sander van 't Noordende a été nommé Directeur général le 29 mars, après avoir été nommé membre du Conseil d'administration le 16 décembre 2021, à compter du 10 janvier 2022.

Jacques van den Broek a quitté son poste de PDG le 29 mars 2022. Les coûts estimés des avantages sociaux conformément à l'article 32bb de la loi néerlandaise sur l'impôt sur le revenu, qui s'élèvent à 1,8 million d'euros, sont inclus dans les " charges sociales et impôts ".

Henry Schirmer a été nommé membre du Conseil d'administration le 27 mars 2018. Le 24 avril 2018, il a reçu 13 686 actions dans le cadre de sa rémunération. Ces actions ont été acquises en quatre portions égales au cours de quatre années successives, jusqu'en 2022. Les dépenses sont incluses dans le total des rémunérations fondées sur des actions.

Rene Steenvoorden a été nommé membre du Conseil d'administration le 18 juin 2020 et s'est retiré le 1er octobre 2022. Les coûts de son départ (2 millions €) sont inclus dans les " éléments extraordinaires ". Les coûts sont en partie liés à la poursuite des services jusqu'en septembre 2023, qui ont été accélérés en 2022. 2,4 millions € correspondent aux coûts estimés des avantages conformément à l'article 32bb de la loi néerlandaise sur l'impôt sur le revenu et sont inclus dans les " charges sociales et impôts ".

Karen Fichuk et Rebecca Henderson ont été nommées le 26 mars 2019 et se retireront toutes deux le 28 mars 2023.

## aperçu de la rémunération basée sur la directive sur les droits des actionnaires

En 2019, la directive européenne sur les droits des actionnaires a été transposée dans le Droit civil néerlandais. Les tableaux ci-dessous contiennent les informations requises sur la rémunération du Conseil d'administration. L'attribution à long terme concerne les différents plans d'actions de performance qui ont été acquis au cours de l'année. Le plan principal, à savoir le plan d'actions de performance 2020, a été acquis le 31 décembre 2022. La récompense est calculée sur la base du nombre d'actions acquises et du cours de l'action à la date d'acquisition.

### rémunération des membres du Conseil d'administration

x 1000 €	année	rémunération fixe		rémunération variable			charges sociales et impôts	dépenses de retraite	rémunération totale
		salaire de base	éléments extraordinaires	avantages sociaux	prime à court terme	récompense à long terme			
S. van 't Noordende	2022	1.269	-	21	910	-	71	342	2.613
	2021	-	-	-	-	-	-	-	-
H.R. Schirmer	2022	813	-	8	583	2.185	15	219	3.823
	2021	778	-	8	726	2.190	14	210	3.926
K. Fichuk	2022	795	-	20	570	1.717	81	215	3.398
	2021	678	-	18	633	1.718	45	182	3.274
R. Henderson	2022	795	-	21	570	1.829	76	215	3.506
	2021	678	-	18	633	1.718	45	182	3.274
C. Heutink	2022	738	-	8	529	1.775	15	199	3.264
	2021	707	-	8	660	1.797	14	191	3.377
<b>Total des membres du Conseil d'administration</b>	2022	4.410	-	78	3.162	7.506	258	1.190	16.604
	2021	2.841	-	52	2.652	7.423	118	765	13.851

### rémunération des anciens membres du Conseil d'administration

x 1000 €	année	rémunération fixe		rémunération variable			charges sociales et impôts	dépenses de retraite	total rémunération
		salaire de base	extraordinaire éléments	avantages sociaux	prime à court terme	récompense à long terme			
J.W. van den Broek	2022	243	-	2	174	1.932	1.788	66	4.205
	2021	1.000	-	8	933	2.616	14	270	4.841
R. Steenvoorden	2022	554	2.000	6	397	1.641	2.411	150	7.159
	2021	707	-	8	660	439	14	191	2.019
<b>Total des anciens membres du Conseil d'administration</b>	2022	797	2.000	8	571	3.573	4.199	216	11.364

□ rapport de rémunération.

	2021	1,707	-	16	1,593	3,055	28	461	6,860
Total des membres du Conseil d'administration, y compris les anciens membres	2022	5,207	2,000	86	3,733	11,079	4,457	1,406	27,968
	2021	4,548	-	68	4,245	10,478	146	1,226	20,711

proportion de la rémunération fixe et variable (Hors charges sociales et fiscales)

x 1000 €	% de la rémunération fixe		% de la rémunération variable	
	2022	2021	2022	2021
S. van 't Noordende	64%	-	36%	-
J.W. van den Broek	13%	26%	87%	74%
H.R. Schirmer	27%	25%	73%	75%
K. Fichuk	31%	27%	69%	73%
R. Henderson	30%	27%	70%	73%
C. Heutink	29%	27%	71%	73%
R. Steenvoorden	57%	45%	43%	55%
Total	37%	28%	63%	72%

□ rapport de rémunération.

## comparaison des rémunérations des membres du Conseil d'administration

x 1000 €	2022	2021	2020	2019	2018	2017
S. van 't Noordende, PDG à partir de mars 2022 ; membre du Conseil d'administration à partir du 10 janvier 2022	2,613	-	-	-	-	-
Henry Schirmer, Directeur financier à partir d'avril 2018	3,823	3,926	2,364	1,690	919	-
Karen Fichuk, membre à partir d'avril 2019	3,398	3,274	913	1,075	-	-
Rebecca Henderson, membre à partir d'avril 2019	3,506	3,274	1,267	1,384	-	-
Chris Heutink, membre	3,264	3,377	2,117	2,329	1,266	2,376
<b>Sous-total</b>	<b>16,604</b>	<b>13,851</b>	<b>6,661</b>	<b>6,478</b>	<b>2,185</b>	<b>2,376</b>

### Rémunération des anciens membres du Conseil d'administration

Jacques van den Broek, Directeur général et Président jusqu'en mars 2022	4,205	4,841	3,146	3,494	1,927	3,630
Robert Jan van de Kraats, Directeur financier et Vice-président jusqu'en mars 2018	-	-	-	-	378	2,708
François Béharel, membre jusqu'en mars 2020	-	-	495	2,735	2,043	2,648
Linda Galipeau, membre jusqu'en mars 2019	-	-	-	286	1,383	2,608
René Steenvoorden, membre jusqu'en septembre 2022	7,159	2,019	771	-	-	-
<b>Sous-total</b>	<b>11,364</b>	<b>6,860</b>	<b>4,412</b>	<b>6,515</b>	<b>5,731</b>	<b>11,594</b>
<b>Total</b>	<b>27,968</b>	<b>20,711</b>	<b>11,073</b>	<b>12,993</b>	<b>7,916</b>	<b>13,970</b>

### Performance de l'entreprise

Croissance organique du chiffre d'affaires par jour ouvrable	8.0%	19.5%	-12.2%	-1.7%	3.7%	8.3%
Marge EBITA sous-jacente <sup>1</sup>	4.7%	4.4%	3.3%	4.6%	4.7%	4.6%
Chiffre d'affaires (en millions d'€)	27,568	24,635	20,718	23,676	23,812	23,273
Résultat net (en millions d'€) <sup>1</sup>	929	768	304	606	708	631
Acquisition TSR (%)	125%	125%	125%	100%	0%	100%
Acquisition ICP non financiers (%)	221%	179%	201%	162%	165%	145.0%

### Rémunération moyenne des employés sur une base ETP dans 1 000 €

Randstad N.V.	128	165	136	154	162	153
Randstad Group	75	72	68	69	67	69

1 À partir de 2018, les chiffres incluent les effets de l'IFRS 16 " Lease accounting ".

Dans le tableau ci-dessus, la rémunération des anciens membres du Conseil d'administration n'est incluse que pour la période pendant laquelle ils ont fait partie du Conseil d'administration. Les montants par membre du Conseil d'administration pour les années comparatives sont basés sur les mêmes principes que pour 2022.

## actions attribuées aux membres du Conseil d'administration

### principales conditions et actions dues et attribuées aux membres du Conseil d'administration (partie 1)

	spécification du plan	principales conditions des plans d'attribution d'actions				fin de la période de détention
		période d'acquisition	date d'attribution	date d'acquisition	date d'attribution	
<b>Membres du Conseil d'administration</b>						
S van 't Noordende, Directeur général (à partir de mars 2022)	Plan PSP EB	2022 - 2024	Février 2022	décembre 2024	Février 2025	<a href="#">Février 2027</a>
		2019 - 2021	Février 2019	Décembre 2021	Février 2022	<a href="#">Février 2024</a>
		2020 - 2022	Février 2020	Décembre 2022	Février 2023	<a href="#">Février 2025</a>
H.R. Schirmer, Directeur financier	Plan PSP EB	2021 - 2023	Février 2021	Décembre 2023	Février 2024	<a href="#">Février 2026</a>
		2022 - 2024	Février 2022	décembre 2024	Février 2025	<a href="#">Février 2027</a>
		2019 - 2021	Février 2019	Décembre 2021	Février 2022	<a href="#">Février 2024</a>
	Plan d'attribution d'actions	2020 - 2022	Février 2020	Décembre 2022	Février 2023	<a href="#">Février 2025</a>
		2022 - 2024	Février 2022	décembre 2024	Février 2025	<a href="#">Février 2027</a>
		Sign-on shares	2018 - 2022	Avril 2018	Avril 2022	Avril 2018
K. Fichuk	Plan PSP EB	2019 - 2021	Février 2019	Décembre 2021	Février 2022	<a href="#">Février 2024</a>
		2020 - 2022	Février 2020	Décembre 2022	Février 2023	<a href="#">Février 2025</a>
		2021 - 2023	Février 2021	Décembre 2023	Février 2024	<a href="#">Février 2026</a>
	Plan d'attribution d'actions	2022 - 2024	Février 2022	décembre 2024	Février 2025	<a href="#">Février 2027</a>
		2020 - 2022	Février 2020	Décembre 2022	Février 2023	<a href="#">Février 2025</a>
		2019 - 2021	Février 2019	Décembre 2021	Février 2022	<a href="#">Février 2024</a>
R. Henderson	Plan PSP EB	2020 - 2022	Février 2020	Décembre 2022	Février 2023	<a href="#">Février 2025</a>
		2021 - 2023	Février 2021	Décembre 2023	Février 2024	<a href="#">Février 2026</a>
		2022 - 2024	Février 2022	décembre 2024	Février 2025	<a href="#">Février 2027</a>
	Plan d'attribution d'actions	2020 - 2022	Février 2020	Décembre 2022	Février 2023	<a href="#">Février 2025</a>
		2022 - 2024	Février 2022	décembre 2024	Février 2025	<a href="#">Février 2027</a>
		2019 - 2021	Février 2019	Décembre 2021	Février 2022	<a href="#">Février 2024</a>
C. Heutink	Plan PSP EB	2020 - 2022	Février 2020	Décembre 2022	Février 2023	<a href="#">Février 2025</a>
		2021 - 2023	Février 2021	Décembre 2023	Février 2024	<a href="#">Février 2026</a>
		2022 - 2024	Février 2022	décembre 2024	Février 2025	<a href="#">Février 2027</a>
	Plan d'attribution d'actions	2019 - 2021	Février 2019	Décembre 2021	Février 2022	<a href="#">Février 2024</a>
		2020 - 2022	Février 2020	Décembre 2022	Février 2023	<a href="#">Février 2025</a>
		2022 - 2024	Février 2022	décembre 2024	Février 2025	<a href="#">Février 2027</a>

principales conditions et actions dues et attribuées aux membres du Conseil d'administration (partie 2)

	informations concernant l'année de référence 2022						
	actions attribuées ou à attribuer au 1er janvier	actions attribuées	ajustement de la performance/ (actions annulées)	actions acquises, à attribuer en 2023	actions attribuées en 2022	actions attribuées ou à attribuer en fin d'année	actions soumises à une période de conservation <sup>1</sup>
<b>Membres du Conseil d'administration</b>							
S van 't Noordende, Directeur général (à partir de mars 2022)	-	26,951			-	26,951	
	31,491			(31,491)		-	16,732
	19,827		11,893	(31,720)		31,720	
	20,156					20,156	
H.R. Schirmer, Directeur financier	-	18,270				18,270	
	1,445			(1,445)		-	768
	3,341			(3,341)		3,341	
	-	2,840				2,840	
	3,421			(3,421)		-	3,421
	28,610			(28,610)		-	16,775
	18,013		10,805	(28,818)		28,818	
K. Fichuk	18,312		(4,577)			13,735	
	-	16,598	(9,682)			6,916	
	1,325			(1,325)		1,325	
	-	2,937	(1,713)			1,224	
	28,610			(28,610)		-	18,142
	18,013		10,805	(28,818)		28,818	
R. Henderson	18,312		(4,577)			13,735	
	-	16,598	(9,682)			6,916	
	3,291			(3,291)		3,291	
	-	3,158	(1,842)			1,316	
	28,610			(28,610)		-	15,201
	18,013		10,805	(28,818)		28,818	
	18,312					18,312	
C. Heutink	-	16,598				16,598	
	1,324			(1,324)		-	704
	2,345			(2,345)		2,345	
	-	2,580				2,580	
<b>Total des membres du Conseil d'administration</b>	<b>282,771</b>	<b>106,530</b>	<b>12,235</b>	<b>(131,897)</b>	<b>(120,090)</b>	<b>278,025</b>	<b>71,743</b>

<sup>1</sup> Toutes les actions de performance acquises à la fin de l'année 2021 et attribuées en février 2022 sont soumises à une période de conservation de deux ans, à l'exception du nombre d'actions pouvant être utilisées pour régler l'impôt sur le revenu lors de l'attribution.

□ rapport de rémunération.

### principales conditions et actions dues et attribuées aux anciens membres du Conseil d'administration (partie 1)

	spécification du plan	principales conditions des plans d'attribution d'actions					
		période d'acquisition	date d'attribution	date d'acquisition	date d'attribution	fin de la période de détention	
<b>Anciens membres du Conseil d'administration</b>							
J.W. van den Broek, Directeur général, jusqu'en mars 2022	Plan PSP EB	2019 - 2021	Février 2019	Décembre 2021	Février 2022	<a href="#">Février 2024</a>	
		2020 - 2022	Février 2020	Décembre 2022	Février 2023	<a href="#">Février 2025</a>	
	Plan d'attribution d'actions	2021 - 2023	Février 2021	Décembre 2023	Février 2024	<a href="#">Février 2026</a>	
		2019 - 2021	Février 2019	Décembre 2021	Février 2022	<a href="#">Février 2024</a>	
		2020 - 2022	Février 2020	Décembre 2022	Février 2023	<a href="#">Février 2025</a>	
		2022 - 2024	Février 2022	décembre 2024	Février 2025	<a href="#">Février 2027</a>	
R. Steenvoorden, Membre, jusqu'en septembre 2022	plan de gestion des cadres supérieurs PSP	2019 - 2021	Février 2019	Décembre 2021	Février 2022	n/a	
		2020 - 2022	Février 2020	Décembre 2022	Février 2023	<a href="#">Février 2025</a>	
	Plan PSP EB	2021 - 2023	Février 2021	Décembre 2023	Février 2024	<a href="#">Février 2026</a>	
		2022 - 2024	Février 2022	décembre 2024	Février 2025	<a href="#">Février 2027</a>	
		Plan d'attribution d'actions	2022 - 2024	Février 2022	décembre 2024	Février 2025	<a href="#">Février 2027</a>
			2022 - 2024	Février 2022	décembre 2024	Février 2025	<a href="#">Février 2027</a>

### principales conditions et actions dues et attribuées aux anciens membres du Conseil d'administration (partie 2)

	informations concernant l'année de référence 2022						
	actions attribuées ou à attribuer au 1er janvier	actions attribuées	ajustement de la performance/ (actions annulées)	actions acquises, à attribuer en 2023	actions attribuées en 2022	actions attribuées ou à attribuer en fin d'année	actions soumises à une période de conservation
<b>Anciens membres du Conseil d'administration</b>							
J.W. van den Broek, Directeur général, jusqu'en mars 2022	42,171				(42,171)	-	
	19,581		11,745	(31,326)		31,326	
	10,799				(1,407)	10,799	
	1,407					-	
	2,593			(2,593)		2,593	
	-	-	-			-	
R. Steenvoorden, membre, jusqu'en septembre 2022	5,078		2,238		(7,316)	-	
	18,013		10,805	(28,818)		28,818	
	18,312		(6,104)			12,208	
	-	16,598	(11,066)			5,532	
	-	1,290	(860)			430	
	<b>Total des anciens membres du Conseil d'administration</b>	<b>117,954</b>	<b>17,888</b>	<b>6,758</b>	<b>(62,737)</b>	<b>(50,894)</b>	<b>91,706</b>
<b>Total des membres du Conseil d'administration, y compris les anciens membres</b>	<b>400,725</b>	<b>124,418</b>	<b>18,993</b>	<b>(194,634)</b>	<b>(170,984)</b>	<b>369,731</b>	<b>71,743</b>

## actionnariat membres du Conseil d'administration

### participations par membre du Conseil d'administration

situation au 31 décembre 2022

	actions restreintes								total des actions
	actions gratuites	février 2023	avril 2023	octobre 2023	février 2024	février 2025	février 2026	février 2027	
S. van 't Noordende <sup>1</sup>	29,800 <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-	-	29,800
H.R. Schirmer	-	13,043	13,686	185	18,945	3,341	-	2,840	52,040
K. Fichuk	-	-	-	-	16,775	1,325	-	2,937	21,037
R. Henderson	10,250	-	-	-	18,142	3,291	-	3,158	34,841
C. Heutink	11,287	13,630	-	-	17,229	2,345	-	2,580	47,071
<b>Total</b>	<b>51,337</b>	<b>26,673</b>	<b>13,686</b>	<b>185</b>	<b>71,091</b>	<b>10,302</b>	<b>-</b>	<b>11,515</b>	<b>184,789</b>

1 Membre du Conseil d'administration à partir de janvier 2022.

2 Les actions gratuites comprennent 4 800 certificats de dépôt américains.

## rémunération du Conseil d'administration en 2023

### salaire de base

Conformément à la politique de rémunération de l'entreprise, **il a été décidé d'augmenter les salaires de base des membres du Conseil d'administration de 5 % à compter du 1er janvier 2023**, conformément à l'indice de référence du marché. **Le salaire de Chris Heutink, qui est devenu Directeur des opérations à compter du 1er janvier 2023, a été augmenté de 5 % supplémentaires**, ce qui a été confirmé par une analyse comparative avec le groupe de référence du marché international du travail réalisée par Willis Towers Watson. Le salaire de base de Sander van 't Noordende, qui est devenu PDG le 29 mars 2022, est resté inchangé. Une révision de la politique de rémunération sera effectuée en 2023.

### incitation à court terme

Pour la prime annuelle 2023, **les objectifs financiers** et leur pondération relative ont été fixés comme suit :

- **Croissance compétitive du chiffre d'affaires** : la prime varie de 15 % du salaire de base pour une performance minimale à 20 % pour une performance conforme aux objectifs et à 25 % pour une performance maximale ;
- **EBITA** : la prime varie de 15 % du salaire de base pour une performance minimale à 25 % pour une performance conforme aux objectifs et 35 % pour une performance maximale ;
- **Days Sales Outstanding** : la prime varie de 5 % du salaire de base pour une performance minimale à 10 % pour une performance conforme aux objectifs et à 15 % pour une performance maximale.

La prime maximale pour ces trois objectifs combinés s'élève à 75 % du salaire de base. Les objectifs chiffrés détaillés ne peuvent être divulgués, car ils sont sensibles au cours de l'action et à la concurrence.

Sur la base d'une présentation du Conseil d'administration, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations, a fixé les **objectifs non financiers** suivants pour la prime annuelle 2023 du Conseil d'administration :

- **Engagement des employés** : le score relatif de l'enquête d'engagement de Randstad par rapport à l'indice de référence (avec une correction à la baisse en dessous de 70 % de participation).
- **Un objectif relatif à la transformation des activités de Randstad** : pourcentage d'étapes atteintes pour la transformation numérique du cœur de métier et la **feuille de route DP&IS**.

La prime maximale pour chaque objectif est de 12,5 %, soit un total de 25 % du salaire de base.

### incitation à long terme

L'attribution conditionnelle des actions de performance 2023 dépend du TSR (65 %) et des objectifs non financiers suivants (35 %) issus des plans d'affaires stratégiques et du référentiel d'information de Randstad :

- En ce qui concerne **l'équité, la diversité, l'inclusion et l'appartenance** : le pourcentage de femmes dans la population des cadres de Randstad, avec 40 % comme objectif minimum, 42,5 % comme conforme aux objectifs et 45 % comme objectif maximum (avec une pondération de 11 % de 35 %) ;
- **Satisfaction des talents** : développement des scores moyens pondérés de satisfaction des talents dans les 10 premières sociétés d'exploitation (avec une pondération de 12 % sur 35 %) ; et
- **Satisfaction des clients** : développement des scores moyens pondérés de satisfaction des clients dans les 10 premières sociétés d'exploitation (avec une pondération de 12 % de 35 %).

## rémunération du conseil de surveillance

La rémunération des membres du Conseil de surveillance consiste en un montant fixe, incluant une indemnité brute de frais.

Pour déterminer des niveaux de rémunération compétitifs, Randstad compare les niveaux de rémunération de son Conseil de surveillance avec ceux d'autres entreprises similaires. Randstad étant une société néerlandaise cotée en bourse, l'accent est mis sur l'indice AEX. L'objectif est de compenser autour du niveau médian de l'indice de référence AEX. À titre de contrôle supplémentaire, une comparaison est effectuée avec le groupe de référence du marché international du travail qui est appliqué pour le Conseil d'administration.

En 2021, le Comité des rémunérations a demandé à Willis Towers Watson de lui fournir des informations sur la compétitivité des niveaux de rémunération actuels. Sur la base de ce rapport, il a été conclu que, par rapport au groupe de référence AEX, Randstad se situe autour des niveaux médians du marché pour les indemnités annuelles, mais en dessous des niveaux du 25e percentile du marché pour toutes les indemnités des Présidents et des membres des Comités.

Par rapport au groupe de référence du marché international du travail appliqué au Conseil d'administration, Randstad se situe en dessous du 25e percentile du marché pour l'indemnité annuelle du Président et entre le 25e percentile et la médiane du marché pour l'indemnité du Vice-président et des membres, ainsi qu'en dessous du 25e percentile du marché pour toutes les indemnités du Comité.

Sur cette base, et sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil de surveillance a soumis à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 29 mars 2022 une proposition visant à augmenter les honoraires annuels des Comités conformément à la politique de médiane du marché AEX et une proposition visant à augmenter légèrement l'allocation annuelle du Président afin de l'aligner sur la médiane du marché. Cette proposition a été approuvée à 99,82 %. La forte augmentation du nombre de réunions annuelles des Comités et le niveau d'engagement requis de la part des Présidents et des membres des Comités depuis 2011, date de la dernière augmentation des cotisations annuelles, ont été des éléments importants à prendre en compte pour cette proposition.

#### rémunération du conseil de surveillance

	2022	2021
<b>Membres actuels du Conseil d'administration</b>		
W. Dekker, Président	156,500	137,000
J. Winter, Vice-président	-	23,967
A. Aris	103,500	91,250
H. Auriol Potier	90,400	84,083
B. Borra	87,400	83,500
F. Dorjee	98,700	89,000
A.M. van 't Noordende (jusqu'en janvier 2022)	-	64,500
R. Provoost	92,000	83,500
<b>Total</b>	<b>628,500</b>	<b>656,800</b>

#### tableau comparatif des rémunérations du conseil de surveillance

x 1000 €	2022	2021	2020	2019	2018	2017
W. Dekker, membre depuis 2012 ; Président depuis avril 2015	156,500	137,000	134,000	135,500	132,000	128,500
A. Aris, depuis avril 2018	103,500	91,250	84,000	85,500	64,500	-
H. Auriol Potier, membre depuis juin 2020	90,400	84,083	40,000	-	-	-
B. Borra, membre depuis avril 2015	87,400	83,500	83,500	91,000	92,500	89,500
F. Dorjee, membre depuis avril 2014	98,700	89,000	87,000	88,500	88,500	88,500
R. Provoost, membre depuis avril 2015	92,000	83,500	83,500	88,000	92,000	90,000
<b>Sous-total</b>	<b>628,500</b>	<b>568,333</b>	<b>512,000</b>	<b>488,500</b>	<b>469,500</b>	<b>396,500</b>

#### Rémunération des anciens membres du Conseil de surveillance

H. Giscard d'Estaing, jusqu'en juin 2020	-	-	42,500	88,000	90,500	88,500
G. Kampouri Monnas, jusqu'en mars 2018	-	-	-	-	22,500	91,500
A.M. van 't Noordende, membre jusqu'en janvier 2022	-	64,500	-	-	-	-
J. Winter, jusqu'en mars 2021	-	23,967	105,000	105,000	105,000	107,500
<b>Sous-total</b>	<b>-</b>	<b>88,467</b>	<b>147,500</b>	<b>193,000</b>	<b>218,000</b>	<b>287,500</b>
<b>Total</b>	<b>628,500</b>	<b>656,800</b>	<b>659,500</b>	<b>681,500</b>	<b>687,500</b>	<b>684,000</b>