

Règle des OKR GROUPE ANYWR 2024

English Below

Bonjour à toutes et tous,

Nous entamons une nouvelle année, essentielle pour le retournement de notre entreprise suite à une année 2023 très challengée sur notre business model. Nous reconnaissons et sommes reconnaissants pour les efforts déployés par chacun de vous afin de soutenir au mieux nos activités sur nos différents territoires.

L'année 2024 est celle où nous devons stabiliser notre activité, retrouver un niveau de rentabilité conforme à nos engagements, et reprendre le chemin de la croissance pour le Groupe.

Dans le cadre de ce plan de retournement pour 2024, nous avons opté pour une nouvelle politique de valorisation des performances, tant collectives qu'individuelles.

Notre objectif est d'harmoniser la méthodologie de fixation des objectifs entre nos différents pays et secteurs d'activité, afin d'assurer plus d'équité, de dynamiser la gestion de nos performances de manière simplifiée, et surtout, d'offrir une plus grande clarté et transparence dans l'évaluation et le débriefing des résultats de chacun.

Cette année, nous avons affiné notre politique de performance autour de deux concepts clés : la Target (le seuil à partir duquel un bonus de performance est perçu) et l'Ambition (nos aspirations, avec une majoration des bonus pour ceux qui réalisent une surperformance par rapport à la Target). Nous avons également standardisé la périodicité des évaluations de performance par métier (variables ou commissionnement ; trimestrielle, semestrielle, ou annuelle).

La Target est définie en se basant sur un budget prudent, prenant comme référence le chiffre d'affaires de 2023 et un niveau de rentabilité conforme à notre marché.

L'Ambition est établie à partir des budgets proposés par les Country Managers, basés sur des objectifs élaborés avec leurs équipes, visant une croissance de nos résultats par rapport à 2023. Cette Ambition demeure réaliste, tenant compte des évolutions de nos marchés.

Notre ambition collective est que les efforts de chacun contribuent au développement du Groupe et récompensent équitablement les performances, tant collectives qu'individuelles.

Dans les jours à venir, vos responsables pays et directeurs de BU vous détailleront les modalités d'application de cette nouvelle politique pour 2024.

Nous sommes confiants de pouvoir compter sur vous en 2024 pour porter haut les couleurs de notre Groupe, au service de la satisfaction de nos Clients et de nos Talents, ce qui nous permettra d'atteindre nos objectifs de résultats.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de mise en œuvre de cette politique.

Le Comex.

Règle des OKR GROUPE ANYWR 2024

Applicable du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024

COUNTRY DIRECTOR	60% basés sur Ebitda Pays 20% basés sur Ebitda Groupe 20% Objectif recouvrement encaissé <i>Variable annuelle</i>
BU DIRECTOR	20% Ebitda BU 60% Marge brute BU facturée 20% Objectif recouvrement encaissé <i>Variable semestrielle, hors Ebitda variable annuelle</i>
MANAGERS	50% Marge brute BU facturée 50% KPI Business (Croissance/business) <i>Variable trimestrielle pour France, libre selon les pays</i>
SALES (SOLV) SALES (SPOT) SALES (MOVE)	Politique de variable spécifique au Business ESN Politique de variable spécifique au Business 70% Marge brute facturée (sur obj de marge définie par le pays) 30% KPI Business (Croissance/business) <i>Variable trimestrielle</i>
MOVE COORDINATOR	50% KPI Business (Croissance/business) 30% Qualité 20% Marge brute BU facturée <i>Modalités de versement libre selon les pays (Variable trimestrielle, semestrielle, annuelle)</i>
PRACTISE MANAGER (SOLV)	30% KPI Management 30% KPI Recrutement 20% Taux d'intermission individuel 20% KPI Collectif <i>Variable trimestrielle hors variable collective annuelle</i>
RECRUITERS/CONSULTANTS (SPOT/SOLV)	Plan de commissionnement spécifique
CORPORATE - Tout poste	50% Ebitda Groupe 50% Résultats individuels - KPI Business (Croissance/business) <i>Variable annuelle</i>
COMEX	70% Ebitda Groupe 30% KPI Individuels <i>Variable annuelle</i>

FAQ

Qui est concerné par cette politique des OKR ?

L'ensemble des collaborateurs de toutes les entités du groupe ANYWR et des pays d'implantation du groupe ayant une variable dans leur contrat.

Qu'est-ce que l'Ebitda du groupe ?

L'EBITDA est un indicateur financier qui signifie "Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization" en anglais, ce qui se traduit par "Bénéfices avant Intérêts, impôts, dépréciation et amortissement". Il est utilisé pour évaluer la performance financière d'une entreprise ou d'un groupe.

L'EBITDA se concentre sur les revenus générés par les activités opérationnelles d'une entreprise, sans tenir compte de la structure financière, des régimes fiscaux, ou des politiques comptables en matière d'amortissement et de dépréciation. En d'autres termes, il mesure la rentabilité de l'entreprise en se concentrant uniquement sur ses opérations et décisions de gestion.

Le pourcentage de variable lié à l'Ebitda ne sera versé que si l'objectif d'Ebitda cible est atteint.

Pour obtenir le pourcentage de la variable lié à l'Ebitda, il faudra atteindre 100% de l'Ebitda en 2024. Toutefois, un rattrapage sera possible et proposé en milieu d'année si les objectifs liés à l'Ebitda sont atteints et dépassés.

Quand seront payés les variables trimestrielles, semestrielles et annuelles ?

Le montant de la variable, déterminée en fonction du degré d'atteinte des objectifs sera fixé unilatéralement par l'employeur et sous réserve d'une présence d'au minimum 6 mois dans l'entreprise sur l'année civile.

Celle-ci sera versée au prorata temporis. Les modalités de calcul ainsi que la périodicité de versement seront fixées unilatéralement par l'employeur et revus périodiquement par décision du management.

A l'issue des 6 mois de présence, le collaborateur recevra de son manager une fiche d'objectifs, celle-ci pourra être modifiée par l'employeur avant le début de chaque nouvelle période de référence.

Il est convenu que cette rémunération variable ne sera acquise que si le salarié est présent dans les effectifs à la date de son échéance de variable :

- Si échéance de variable mensuelle, elle sera versée le mois suivant sous réserve de présence effective dans l'entreprise durant tout le mois,
- Si échéance de variable trimestrielle, elle sera versée le mois suivant sous réserve de présence effective dans l'entreprise durant tout le trimestre,
- Si échéance de variable semestrielle, elle sera versée le mois suivant sous réserve de présence effective dans l'entreprise durant tout le semestre,
- Si échéance de variable annuelle, elle sera versée en année N+1 à l'échéance de période de référence, et sous réserve de présence effective au 30 septembre de l'année N et celle-ci sera versée au prorata temporis.

Sur quel budget sont basés les OKR ?

Ces OKR sont basés sur le budget « V4 » de l'entreprise : la Target, construit avec l'ensemble des BU et des Country Managers. C'est un budget prudent, prenant comme référence le chiffre d'affaires de 2023 pourtant déficitaire (-559K€). Ce budget V4 est le seuil de versement des variables.

Que sont les KPIs Individuels ?

Les KPIs individuels sont des objectifs basés sur des objectifs métiers définis avec votre manager.

Y a-t-il une grille d'accélération pour les objectifs Marge brute et Recouvrement comme l'an dernier ?

Sur l'objectif « marge brute », le dépassement de l'objectif donnera lieu à une prime variable majorée. Un déclenchement de variable commence à intervenir à partir de 100% d'atteinte du seuil de l'objectif (la Target). Ainsi, la règle n'est pas : « *j'ai fait 80% de l'objectif, je touche 80% de la variable* ».

L'objectif (Target) recouvrement est atteint si X % des factures sont payées selon le délai de paiement contractuel. L'Ambition sur le recouvrement, quant à elle, est à X %.

Vos managers reviendront vers vous pour la définition des seuils et objectifs et conditions associées vous concernant.

Tous les objectifs sont-ils "accélérables" ? Quel est le taux maximum d'accélération ?

Entre la Target et l'Ambition, l'accélération se fait par palier. Si l'Ambition est atteinte, cela correspond à 150% du bonus. Les paliers correspondent à l'écart entre Ambition et Target découpé par tranche de 20%.

Exemple concret :

Target = 100€ Ambition = 160€

Ecart = 160-100=60€.

Le palier de 20% = 60x20%= 12



100€ = 100%

112€ = 110%

124€ = 120%

136€ = 130%

148€ = 140%

160€ = 150%.

Quels sont les seuils (Target) et les Ambitions à atteindre ?

Les seuils et objectifs vous seront communiqués séparément par votre manager. L'ambition est une croissance contrairement à la Target qui est à minima un retour à l'équilibre.

Qui définit les montants de marge à atteindre ?

C'est aux managers de définir le montant de la marge à atteindre. Chaque pays a sa propre règle d'affectation de la marge SALES. On ne peut pas avoir Target = Ambition.

Que met-on derrière la marge brute ?

La marge brute est le chiffre d'affaires – le coût de revient, (coûts des matières premières, coûts de main-d'œuvre et les taxes).

Pour les Sales, les 70% de la marge brute ne correspondent pas à l'embarqué. Il s'agit de nouveaux business rentrés dans la période (le trimestre), signés, facturés et encaissés. Il ne s'agit pas forcément des nouveaux clients mais des nouveaux mandats.



2024 ANYWR GROUP OKR Rule

Hello everyone,

We are starting a new year, essential for the turnaround of our company following a year 2023 very challenging on our business model. We recognize and are grateful for the efforts made by each of you to best support our activities in our various territories.

The year 2024 is the year in which we must stabilize our business, return to a level of profitability in line with our commitments, and return to the path of growth for the Group.

As part of this turnaround plan for 2024, we have opted for a new policy of valuing performance, both collective and individual.

Our goal is to harmonize the methodology for setting targets across our different countries and business sectors, to ensure more fairness, to boost the management of our performance in a simplified way, and above all, to offer greater clarity and transparency in the evaluation and debriefing of each other's results.

This year, we have refined our performance policy around two key concepts: Target (the threshold at which a performance bonus is received) and Ambition (our aspirations, with an increase in bonuses for those who outperform the Target). We have also standardized the periodicity of performance evaluations by business line (variable or commission; quarterly, half-yearly, or annually).

The Target is defined based on a conservative budget, taking as a reference the 2023 turnover and a level of profitability in line with our market.

The Ambition is based on the budgets proposed by the Country Managers, based on objectives developed with their teams, aiming for an increase in our results compared to 2023. This Ambition remains realistic, taking into account the evolution of our markets.

Our collective ambition is for everyone's efforts to contribute to the Group's development and fairly reward performance, both collective and individual.

In the coming days, your country managers and BU directors will detail how this new policy will be applied for 2024.

We are confident that we can count on you in 2024 to fly the flag of our Group, in the service of the satisfaction of our Clients and our Talents, which will enable us to achieve our results objectives.

Below are examples of how this policy can be implemented.

The Executive Committee.

2024 ANYWR GROUP OKR Rule

Applicable from 1 January to 31 December 2024

COUNTRY DIRECTOR	60% based on Country Ebitda 20% based on Group EBITDA 20% Receivable Annual Variable
BU DIRECTOR	20% EBITDA BU 60% Invoiced BU Gross Margin 20% Receivable Half-year variable, excluding annual variable EBITDA
MANAGERS	50% Invoiced BU Gross Margin 50% Business KPI (Growth/business) Quarterly variable for France, free by country
SALES (SOLV) SALES (SPOT) SALES (MOVE)	Variable policy specific to Business ESN Business-Specific Variable Policy 70% Gross Margin Invoiced (on Country-Defined Margin Obj) 30% Business KPI (Growth/business) Quarterly variable
MOVE COORDINATOR	50% Business KPI (Growth/business) 30% Quality 20% Invoiced BU Gross Margin Free payment methods depending on the country (Variable quarterly, semi-annually, annually)
PRACTISE MANAGER (SOLV)	30% KPI Management 30% Recruitment KPI 20% Individual Intermission Rate 20% Collective KPI Quarterly variable <i>excluding annual collective variable</i>
RECRUITERS/CONSULTANTS (SPOT/SOLV)	Specific commission plan
CORPORATE - Any position	50% Group EBITDA 50% Individual Results - Business KPI Annual Variable
COMEX	70% Group EBITDA 30% Individual KPIs Annual Variable

FAQ

Who is affected by this OKR policy?

All employees of all entities of the ANYWR group and the countries in which the group is located have a variable in their contract.

What is Group EBITDA?

EBITDA is a financial indicator that stands for "Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization". It is used to evaluate the financial performance of a company or group.

EBITDA focuses on the income generated by a company's operating activities, without taking into account the financial structure, tax regimes, or accounting policies for depreciation and amortization. In other words, it measures the profitability of the company by focusing only on its operations and management decisions.

The EBITDA variable percentage will only be paid if the target EBITDA target is met.

To obtain the percentage of the variable linked to EBITDA, it will be necessary to reach 100% of EBITDA in 2024. However, a catch-up will be possible and proposed in the middle of the year if the EBITDA targets are met and exceeded.

When will the quarterly, semi-annual and annual variables be paid?

The amount of the variable, determined according to the degree to which the objectives have been achieved, will be set unilaterally by the employer and subject to a minimum of 6 months' presence in the company during the calendar year.

This will be paid on a pro rata basis. The methods of calculation as well as the frequency of payment will be set unilaterally by the employer and reviewed periodically by decision of the management.

At the end of the 6 months of presence, the employee will receive an objective sheet from his manager, which can be modified by the employer before the start of each new reference period.

It is agreed that this variable remuneration will only be earned if the employee is present in the workforce on the date of the expiry of the variable salary:

- If the monthly variable is due, it will be paid the following month subject to actual presence in the company throughout the month,
- If the variable is due quarterly, it will be paid the following month subject to actual presence in the company throughout the quarter,
- If the variable is due half-yearly, it will be paid the following month, subject to actual presence in the company throughout the semester,
- If the annual variable matures, it will be paid in year N+1 at the end of the reference period, and subject to actual presence on 30 September of year N and will be paid on a pro rata basis.

What budget are OKRs based on?

These OKRs are based on the company's "V4" budget: the Target, built with all the BUs and Country Managers. This is a prudent budget, taking as a reference the 2023 turnover despite being in deficit (-€559K). This V4 budget is the threshold for the payment of variables.

What are Individual KPIs?

Individual KPIs are goals based on business goals defined with your manager.

Is there an acceleration grid for the Gross Margin and Receivable like last year?

On the "gross margin" objective, exceeding the objective will give rise to an increased variable premium. A variable trigger starts to occur as soon as the target threshold is 100% reached. So, the rule is not: "I've done 80% of the goal, I'm getting 80% of the variable".

The Receivable target is achieved if X % of the invoices are paid within the contractual payment term. The Receivable Ambition, on the other hand, is X %.

Your managers will come back to you to define the thresholds and objectives and associated conditions concerning you.

Are all objectives "accelerated"? What is the maximum rate of acceleration?

Between the Target and the Ambition, the acceleration takes place in stages. If the Ambition is achieved, it corresponds to 150% of the bonus. The tiers correspond to the difference between Ambition and Target broken down into 20% increments.

Case in point:

Target = €100 Ambition = €160

Spread = 160-100=60€.

The 20% step = 60x20% = 12



100€ = 100%
112€ = 110%
124€ = 120%
136€ = 130%
148€ = 140%
160€ = 150%.

What are the thresholds (Target) and the Ambitions to be achieved?

The thresholds and objectives will be communicated to you separately by your manager. The ambition is growth, unlike Target, which is at least a return to equilibrium.

Who defines the margin amounts to be achieved?

It is up to managers to define the amount of margin to be achieved. Each country has its own rule for allocating the SALES margin. You can't have Target = Ambition.

What is behind the gross margin?

Gross margin is the turnover – the cost of production (raw material costs, labour costs and taxes).

For Sales, the 70% of the gross margin does not correspond to the on-board. These are new businesses that have entered the period (the quarter), signed, invoiced and collected. These are not necessarily new clients, but new mandates.

A large, faint, light purple watermark is centered on the page. It consists of a stylized 'w' icon on the left and the text 'any work way where' stacked vertically on the right, all in a lowercase, sans-serif font.